

Szalavetz Andrea

# Globális értékláncok, szakosodás és feljebb lépés

Magyarországi  
feldolgozóipari leányvállalatok  
tapasztalatai



Szalavetz Andrea

# Globális értékláncok, szakosodás és feljebb lépés

Magyarországi  
feldolgozóipari leányvállalatok  
tapasztalatai



A kötet megjelenését támogatta:



és



a Magyar Tudományos Akadémia

ISBN 978-963-338-215-8

Kiadja a Napvilág Kiadó  
1054 Budapest, Alkotmány u. 2.  
[www.napvilagkiado.eu](http://www.napvilagkiado.eu)

Első kiadás: 2019

@ Szalavetz Andrea

Minden jog fenntartva

Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni,  
adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel  
– elektronikus, fényképeszeti vagy más módon –  
a kiadó engedélye nélkül közölni.

A kiadásért felel a Napvilág Kiadó ügyvezető igazgatója  
Felelős szerkesztő: Vince Péter  
Borító, tördelés: Gábor Péter  
Nyomás, kötés: Alfadat-Press Nyomdaipari Kft., Tatabánya  
Felelős vezető: Sashalmi Péter ügyvezető igazgató  
Megjelent 15,73 (A/5) ív terjedelemben

Printed in Hungary

# Tartalomjegyzék

Bevezető	7
1. Szakosodás és feljebb lépés: Mit és hogyan vizsgálók?	15
1.1. A kutatási kérdések	15
1.2. A vállalati minta	20
1.3. Áttekintés	22
2. A globális értékláncok	25
3. Az értékláncok alkotóelemei: az üzleti funkciók és a feladatok	32
4. Üzleti funkciók és feladatok a magyarországi leányvállalatoknál	37
5. Értéklánc-szakosodás: a vállalati funkciók feldarabolhatóságának következményei	45
6. Feljebb lépés a multinacionális vállalatok globális értékláncaiban belül	52
6.1. Korábbi vizsgálatok a feljebb lépésről	52
6.2. Feljebb lépés globálisértéklánc-szemléletben	57
7. Funkcionális feljebb lépés a magyarországi leányvállalatok körében	64
7.1. A vállalati funkciók bővülése	64
7.2. Funkcionális feljebb lépés mélyüléssel	66
7.3. A funkcionális feljebb lépés harmadik módja: a hatóköri feljebb lépés	70
8. A funkcionális feljebb lépés hatása a leányvállalatok teljesítménymutatóira és autonómiájára – elmélet és empiria	75
8.1. Az adatelemzés eredményei és tanulságai	78
8.2. Az interjúk eredményei és tanulságai	82
8.3. A feljebb lépés hatása az anya- és leányvállalat közötti kapcsolatra: autonómia, koordináció, integráció	84
8.4. Az interjúkból levonható következtetések	95
	5

9. Az anyavállalatok alapvető kompetenciáinak változása	98
10. A feljebb lépés hatása a megszerzett profitra	105
11. Immateriális beruházások a hazai feldolgozóipari leányvállalatoknál	119
11.1. Az Innodrive-módszer	124
11.2. A vizsgált mintánknál alkalmazott módszer	126
11.3. A vállalati minta és néhány óvatosságra intő megfontolás	129
11.4. Eredmények	131
11.5. Következtetések	136
12. Összegzés, tanulságok	143
Hivatkozások	153
Ábrák jegyzéke	175
Táblázatok jegyzéke	176

## Bevezető

A kilencvenes években a közgazdászhallgatók egyetemi előadásain, szemináriumain érdekes ábrával szemléltették a globalizáció hatását a szakosodásra és a munkamegosztásra. Az ábra egy gépkocsi keresztmetszeti rajza volt: jól látszottak a fontosabb részegységek. Minden egyes részegységnél zászlócska jelezte, hogy az mely országból származik, hol állították elő. Később az ábra továbbfejlesztett, nehezen átláthatóvá bonyolított változatán az egyes részegységeket is tovább bontották. Az egységet összeszerelő üzem telephelyére utaló kör alakú zászlószimbólumból újabb sokszínű zászlóerdő indult ki. Ez jelezte, hogy mely országokban gyártották az alkatrészeket, amelyekből összeszerelték az adott részegységet. A globalizáció – részben a technológia fejlődése, részben a világkereskedelem és a közvetlentőkebefektetés folytatódó liberalizálódása következtében – sokat haladt előre a kilencvenes évek eleje óta. Az értéktermelés szerveződése minőségileg átalakult.

Finomodott (és földrajzilag még szórtabbá vált) a szakosodás és a munkamegosztás. Erre részben stratégiai szempontok miatt, részben pedig azért került sor, mert a termékek teljes hozzáadott értéke egyre többféle elemből állt össze. Bár az esetek többségében maguk a termékek is egyre komplexebbé váltak, a mind finomabb szakosodást azonban mégis inkább a termékek és a termelést támogató szolgáltatásjellegű tevékenységek (üzleti funkciók) bővülése, diverzifikálódása hajtotta előre. Mindez azonban csupán mennyiségi változást jelent.

Minőségi változást hozott ugyanakkor, hogy az infokommunikáció fejlődésével a szolgáltatásjellegű tevékenységeket, az üzleti és menedzsmentfunkciókat is el lehet választani az egyéb tevékenységektől, azok földrajzilag elkülönülten is elvégeztethetők. Ha a globális munkamegosztást ma akarnák valamilyen gondolatébresztő ábrával, képpel szemléltetni, akkor egy globális vállalat telephelyeit, érdekeltségeit kellene egy világtérképen szerepeltetni. A világtérképen – mondjuk – piros pöttyök tucatjai, százai jeleznék a gyártóbázisokat, zöld pöttyök sokasága az értékesítési, logisztikai és raktárközpontokat, sárga pöttyök a saját tulajdonban lévő és a külső szerződött fejlesztési bázisokat és így tovább. Még a vállalatiközpont-funkciót jelző szín is több kontinensen lenne jelen. Az egyes funkciókat jelző pöttyöket kusza hálózat kapcsolná össze: ez utalna az értékáramok komplexitására, illetve arra, hogy a hozzáadottérték-termelés *funkcionális integrációja* valósul meg.

A funkcionális integráció kifejezés arra utal, hogy egy globális vállalat, illetve egy vállalat külső beszállítókat is magában foglaló globális hálózatán belül már nem csupán köztes *termékek*, alkatrészek, részegységek kereskedelme folyik. Az egyes szereplők különböző *tevékenységekkel*, gyártással, támogató és menedzsmentfunkciók végzésével járulnak hozzá a teljes hozzáadott értékhez, vagyis tevékenységekkel kereskednek. Egy terméket (termék-szolgáltatás csomagot) piacra dobó globális cég tehát nem csupán az alkatrészek termelését és összeszerelését koordinálja, hanem az e termék megszületéséhez, piacra viteléhez és piaci pozíciójának fenntartásához és erősítéséhez szükséges összes *funkciót* (és azok végzéséhez szükséges tudást) is integrálja.

Új szakasz kezdődött tehát a globalizáció (több) évszázados történetében, amelyben a hozzáadottérték-termelés egyre nagyobb része globális értékláncokba szerveződik. Az értéklánc-metaforát először Porter [1985] alkalmazta annak érzékeltetésére, hogy a hozzáadott érték létrehozásának egyes szakaszai összekapcsolódnak egymással. Elemzési kategóriaként leginkább Gary Gereffi, Raphael Kaplinsky, John Humphrey, Jennifer Bair és az ún. értéklánciskola más kutatóinak munkássága nyomán terjedt el és vált közismertté. Az értéklánc magában foglalja egy jószág létrehozásához és értékesítéséhez kapcsolódó, illetve az értékesítést követő összes kézzelfogható és immateriális tevékenységet, amelyek a teljes hozzáadott értékhez hozzájárulnak (Gereffi, 1999; Kaplinsky–Morris, 2001; OECD, 2013a).

A globális értékláncokba szerveződő termelés térhódítása látványos felzárkózási lehetőségeket teremtett a kevésbé fejlett országok gazdasági szereplői számára. Esetenként már néhány helyi szereplő értékláncokba integrálódása is felgyorsította ezeknek az országoknak az iparosodását.<sup>1</sup> Az iparosodás leegyszerűsödött: a fejlődő, felzárkózó országoknak ma már nem kell végigjárniuk a szerves (integrált) fejlődés, növekedés és tőkefelhalmozás stációt, nem kell megteremtteniük az iparosodáshoz szükséges beszállítói hálózatot. Nem kell széles körű technológiai és menedzsmentszaktudást, illetve piaci ismereteket szereznük. Elegendő, ha a meglévő globális értékláncokba integrálódnak: ennek révén a tőkeszegény és alacsony szintű technológiai ismeretekkel rendelkező országok olyan pótlólagos erőforrásokhoz jutnak (tőkéhez, fejlett technológiához és annak működtetéséhez szükséges know-how-hoz, menedzsmentismeretekhez és nem utolsósorban piachoz), amelyekkel viszonylag hamar iparosodott, exportorientált országokká válhatnak (Baldwin, 2014; Whittaker és szerzőtársai, 2010).

<sup>1</sup> Jó példa erre Costa Rica esete. Miután az Intel 1997-ben helyi gyártóbázist hozott létre, kávé- és banánexportáló országból Costa Rica egy csapásra „csúcstechnológiai exportőrré” vált: látványosan nőtt az informatikai ipar kibocsátása és exportja. 1999-ben már az összes export 36 százalékát mikrocsipek tették ki (MIGA, 2006, 15–16. o.). Bár később az exportstruktúra erőteljesen diverzifikálódott, a Világbank adatai szerint 2013-ban is az ország első számú exporttermék-csoportját az összes export 20,9 százalékát kitevő elektronikai cikkek adták (forrás: <http://wits.worldbank.org/countrysnapshot/CRI>, letöltve: 2015. január).



Empirikus tapasztalatok sokasága igazolja, hogy a fejlődő, felzárkózó országok termelői számára az értéklánc-integrálódás biztosította felzárkózási lehetőségek időben meglehetősen korlátozottak. Mihelyt a beáramló külföldi közvetlentőke-befektetések<sup>2</sup> segítségével a globálisan szerveződő termelésbe bekapcsolódott országok elérnek egy meghatározott fejlettségi szintet, *a közvetlentőke-befektetések vezérelte modernizáción alapuló rendszer olyannyira behatárolja a továbblépést, hogy a kezdeti gyors felzárkózás kifulladás.*

Mikroszinten a felzárkózást egy határon túl az üzleti környezet sajátosságai akadályozzák. A helyi szereplők önálló piacra lépését, globális értéklánc-kialakítását a termelés és az értékesítés erőteljes koncentrációja és az önálló piaci szereplőként történő helytállás állandóan növekvő tőke- és tudásigénye akadályozza (Buckley, 2009; Nolan és szerzőtársai, 2008).

Makroszinten a gyors felzárkózók növekedésének lassulását az okozza, hogy meghatározott jövedelmi szint felett a termelékenységnövekedésük korábbi motorjai óhatatlanul kifulladásra kerülnek. A növekedés egy bizonyos fejlettségi szint felett gyengülni kezdő hajtóerői a következők: a fejlett technológia átvétele,<sup>3</sup> a relatíve alacsony bérszintet kihasználó erőforrás- és hatékonyságorientált külföldi közvetlentőke-beáramlás, a szerkezeti átalakulás hajtotta termelékenységemelkedés (World Bank, 2012).

A felzárkózás folytatódása, pontosabban a korábbi fejlődési pályáról való letérés és az előzőnél magasabb szintű (jobb és fenntarthatóbb pozíciót biztosító) pályára történő átlépés makroszinten modernizációs stratégiaváltást igényel (Koh, 2006; Koh–Wong, 2005). Mikroszinten a termelés kezdeti áttelepítését követő további fejlődéshez feljebb lépésre van szükség.

A feljebb lépés definícióját később részletesen kifejtem. Most csupán megelőlegezem, hogy a feljebb lépést széles értelemben *a relatíve alacsony hozzáadott értékű tevékenységektől a magasabb hozzáadott értékűek felé történő elmozdulásként* értelmezem.

Ami a mikroszférát és a feljebb lépést illeti, a menedzsment-szakirodalom bővelkedik a leányvállalati tanulást bemutató esettanulmányokban, amelyek a vállalkozó leányvállalatok feljebb lépését írják le általános tanulságokat megfogalmazó elemzéseikben (Birkinshaw, 1996, 2000; Birkinshaw–Hood, 1998; Dörrenbächer–Gammelgaard, 2006). Ezek a vizsgálatok rámutattak arra, hogy a helyileg ellátott funkciók bővítése lehetséges, a multinacionális vállalatban belüli munkamegosztás nem merev: el lehet nyerni a korábbiaknál tudásigényesebb, magasabb hozzáadott értéket létrehozó feladatokat, felelősségi köröket. Birkinshaw vállalkozó leányvállalat modelljében a helyi leányvállalatok nem pusztán a központ utasításainak végre-

<sup>2</sup> Könyvemben – Antalóczy–Sass [2014] javaslatát elfogadva – a külföldi működőtőke-befektetés kifejezés helyett a közvetlentőke-befektetést használok.

<sup>3</sup> A fejlett technológia átvétele licenc- és know-how-vásárlással, a közvetlentőke-befektetők technológiatranszferei segítségével, illetve gépekben, berendezésekben megtestesült technológiaiimporttal valósul meg.

hajtói: proaktív hozzáállással, illetve új képességek megszerzésével maguk is befolyásolhatják, hogy miként alakul szerepük anyavállalatuk globális hálózatán belül.

Hasonló következtetéseket fogalmazott meg az értéklánc-szakirodalom, amikor a feljebb lépést a kiszervezett feladatok szerkezetének átalakulása fényében tárgyalta. A szerzők rámutattak arra, hogy a leányvállalatokhoz vagy a szakosodott szolgáltatókhoz telepített gyártási és összeszerelési feladatokat egyre tudásigényesebb szolgáltatási feladatok (üzleti folyamatok) követték. Mindez az alacsony szintű, munkaigényes feladatok átvállalásával a modernizáció útjára lépett szereplők számára komoly további feljebb lépési lehetőséget biztosított (*Contractor* és szerzőtársai, 2010; *Dossani–Kenney*, 2007; *Fernandez–Stark* és szerzőtársai, 2011; *Manning* és szerzőtársai, 2008).

Ami a makroszintet illeti, a fejlődés-gazdaságtan irodalma nagy teret szentelt a technologiaimportra, az utánzásra és a tanulásra alapozott beruházásvezérelt felzárkózásnak. Eszerint a másutt kifejlesztett technológiát befogadó országok többfázisú fejlődési folyamatot járnak végig: a betanulás, a know-how elsajátításától kezdve az átvett technológia egyes elemeinek fokozatos továbbfejlesztési képességének megszerzésén át, az önálló innovációs képesség kialakításáig (*Bell–Pavitt*, 1992; *Bell*, 1984; *Hobday*, 1994; *Kim*, 1998). E szerzők szerint, ha a technológiai képességek növekedése – ami kezdetben csupán megalapozza a kívülről jövő technológia és tudás abszorpcióját – elér egy meghatározott szintet, akkor az adott ország önálló innovációra is képessé válik. *Dunning* beruházási-fejlődési pályára vonatkozó tézise szerint fejlődésük során a nettó tőkeimportőr országok fokozatosan elkezdik exportálni a tőkét is. A fejlettség meghatározott küszöbértéke felett a tőkeexport volumene gyorsan emelkedni kezd, és ez az emelkedés az országok tényezőellátottságának, pontosabban a tényezőellátottság minőségi paramétereinek alakulása függvényében akár olyan mértéket is elérhet, hogy a felzárkózó ország nettó tőkeexportórré válik (*Dunning*, 1981, 1986). Márpedig *Buckley* [2009] tétele szerint, ha a helyi tulajdonban lévő cégek maguk is globális játékosá válnak, és önálló értékláncoakat alakítanak ki, akkor van esély arra, hogy a modernizálódó feltörekvő országok növekedése és felzárkózása ne törjön meg a közepes jövedelem szintjén.

Bár a feltörekvő (különösen a délkelet-ázsiai) országok modernizálódását csak úgy, mint az ún. feltörekvő transznacionális társaságok megjelenését jelentős irodalom<sup>4</sup> dokumentálta és elemezte, valójában kevés országnak sikerült a technológiai élvonal közelébe, illetve a gazdag országok konvergenciaklubjába (*Quah*, 1996)<sup>5</sup>

<sup>4</sup> A feltörekvő országok gyors felzárkózását elemző könyvtárnyi szakirodalom egyik klaszikus hivatkozása: World Bank [1993]. Magyar nyelven lásd: *Csáki* [2009], *Szentes* [2011]. A feltörekvő transznacionális társaságok sajátosságaival foglalkozó irodalomról egy korábbi tanulmányomban áttekintést adtam (*Szalavetz*, 2009b).

<sup>5</sup> Mint *Quah* [1996] szemléletesen bemutatta, az országok közötti jövedelemmegoszlás dinamikájának vizsgálatakor a teljes világgazdaságra, az összes országra kiterjedő konvergenciaszámítások kevésbé alkalmasak a valós folyamatok leírására. A jövedelemmegoszlás jelentős polarizációt mutat, és dinamikájában szemlélve a polarizáció egyre erősödik. A konvergencia-

bekerülnie – bármilyen jelentős feljebb lépési eredményeket könyveltek is el a helyi szereplők. A Világbanknak a közepes jövedelmi szint pozíciójában történő megrekedés csapdájáról szóló elemzése szerint (World Bank, 2012) 1960-ban 101 ország tartozott a közepes jövedelműek közé. 2008-ra ezek közül tizenháromnak sikerült magas jövedelmű országgá válnia (i. m. 12. o.). Ráadásul ezt az eredményt messze nem mindegyikük jól kialakított és szisztematikusan megvalósított felzárkózási stratégiája eredményeként érte el, hanem például a feltárt kőolajkincsnek köszönhetően (lásd Egyenlítői Guinea esetét).

Egyfelől tehát tág tere nyílik a feljebb lépésnek: az értékláncok periferikus szereplői is egyre több tudásigényes tevékenységre, üzleti folyamatra szakosodhatnak, amelyek a termelő-, az összeszerelő tevékenységeknél magasabb hozzáadott értéket hoznak létre. Sőt úgy tűnik, a felzárkózásnak a globális értékláncokba való integrálódás maradt az egyetlen útja: a későn jövők (*Gerschenkron*, 1962, 1984) gyors felzárkózását és technológiai önállóságát megalapozó utánzás, a megszerzett technológia visszafejtése és esetleges továbbfejlesztése, illetve megvásárlása és tanulva csináló működtetése ma már nem járható út.<sup>6</sup>

Másfelől a felzárkózók többsége megreked a közepes jövedelmű országok szintjén, ugyanis a növekedés korábbi mozgatórugói idővel kifulladásra (Eichengreen és szerzőtársai, 2013). Fejlődésük egy pontján túl a felzárkózóknak új növekedési forrásokra, újfajta hajtóerőkre és mindehhez modernizációs stratégiaváltásra lenne szükségük. A felzárkózás ütemének kifulladására jóval hamarabb sor kerülhet, mint amikor egy adott ország a technológiai élvonal közelébe kerül.<sup>7</sup> Szembetűnő, hogy napjainkban ugyanazokat a gazdaságpolitikai hívószavakat hangoztatják a legfejlettebb országokban, a kiemelkedő teljesítményük eredményeként a technológiai élvonal közelébe került országokban és a közepes jövedelmű ország pozíciójában megrekedt, erodálódott versenyképességű és lelassult növekedésű országokban. Ezek a helyi innovációs potenciál növelése, a helyi technológiai képességek javítása, a helyi hozzáadott érték növelése, a humántőke-felhalmozás, a tudásalapú versenyelőnyök előtérbe helyezése.

---

folyamat így leginkább kétpúpú görbével ábrázolható, amelyen jól elkülönül a gazdag és a szegény országok konvergenciaklubja.

<sup>6</sup> A műszaki fejlődés üteme ugyanis túlságosan felgyorsult, és ennek megfelelően egy-egy technológia gyorsan el is avul ahhoz, hogy a technológia visszafejtésre vagy/és utánzásra, tanulásra épülő önálló megteremtésével kapcsolatos törekvések eredményre vezessenek. Ráadásul a kutatás, a fejlesztés emelkedő költségei és az egyes technológiák növekvő komplexitása következtében napjaink versenyelőnyt biztosító technológiáit az esetek többségében nem *egy-egy cégen belül*, vagy *egy ipar és egyetem közötti együttműködési megállapodás* keretében fejlesztik, hanem földrajzilag szerteágazó, sokelemű hálózatok szereplőinek együttműködésében, *tudáshálózatokban* (*Johanson–Vahlne*, 2009; *Ritter–Gemünden*, 2003).

<sup>7</sup> A technológiai élvonal közelében lévőknek azt az országot nevezzük, amelynek munka- és teljes tényezőtermelékenysége e mutató aktuálisan legmagasabb nemzetközi értékéhez közelít.

Egy kis nyitott, külföldi közvetlentőke-befektetések segítségével modernizálódó és a közvetlentőke-importra erőteljesen támaszkodó országban az ezekkel a hívószavakkal leírt célkitűzések leginkább a helyi leányvállalatok feljebb lépése eredményeként valósulhatnak meg.<sup>8</sup> Könyvemben multinacionális cégek magyarországi feldolgozóipari leányvállalatainak példáján vizsgálom a közvetlentőke-befektetések kezdeti szakaszát követő fejlődést: a globális értékláncokba integrálódott magyarországi feldolgozóipari leányvállalatok feljebb lépését. Választ keresek arra a kérdésre, hogy miként ment végbe, és milyen üzleti és vállaltszervezeti következményekkel járt, hogy a gyártásra szakosodott leányvállalatok a korábbiaknál magasabb hozzáadott értékű tevékenységeket is elkezdtek végezni.

Áttekintem e szereplők<sup>9</sup> értéklánc-integrálódásának és feljebb lépésének részleteit, és megvizsgálom, hogy milyen hatást gyakorolt mindez a vállalati működés kemény (számszerűsíthető) mutatóira, illetve a működés nem számszerűsíthető, immateriális paramétereire. A részletek (a feljebb lépési mechanizmusok és ezek hatásainak) feltárása mellett e könyv másik célkitűzése az értékláncokkal és a feljebb lépéssel kapcsolatos elméletek kritikai vizsgálata, az elméleti tézisek összevetése a hazai vállalati tapasztalatokkal. Az elmélet és az empiria összevetésének eredményeként finomítom a korábbi elméleti megállapításokat, illetve a részterületeket leíró elméletek között új kapcsolatokat, új összefüggések tárokat fel.

<sup>8</sup> A modernizációs célkitűzések megvalósulásához számos kiegészítő feltételre is szükség van, például (csupán említésszerűen) arra, hogy a közvetlentőke-befektetések a korábbiaknál nagyobb helyi tudást igénylő tevékenységekbe áramoljanak, hogy a külföldi érdekeltségű cégek a korábbiaknál erőteljesebben ágyazódjanak be a helyi gazdaságba, helyi hálózati kapcsolatokat alakítsanak ki, és támaszkodjanak a helyi innovációs kapacitásokra.

Természetesen elvileg elképzelhető olyan modernizációs pálya is, amelyen a hajtóerőt a belföldi tulajdonban lévő cégek vállalkozói tevékenysége adja. Ez utóbbi forгатókönyv szerint a tudásalapú iparágakban tevékenykedő vállalkozók növekvő számban viszik piacra saját K+F-eredményeiket, majd – a hazai piacon túllépve – nemzetköziesednek, és erőteljes növekedésbe kezdenek. A vállalkozó belföldi cégek másik része – szintén gyorsan növekvő számban – sikeresen integrálódik a globális értékláncokba, és – speciális szaktudása, vagy/és értéklánc-pozíciója révén megfelelő jövedelmezőséget ér el ahhoz, hogy tőkét halmozzon fel, diverzifikálja kínálatát és vevőkörét, és ennek eredményeként erőteljesen növekedjen.

Az eddigi hazai felmérések (Páger–Szerb, 2014; Szerb–Ács, 2010; Szerb és szerzőtársai, 2014) eredményei szerint minderre kis valószínűséggel kerül sor a közeljövőben Magyarországon. A magyar vállalkozói teljesítmény még az ország fejlettségi szintje alapján feltételezhetőtől is messze elmarad: a hazai kis- és középvállalatok nem képesek kellő hatékonysággal hasznosítani az erőforrásaikat. Különösen gyenge eredményeket ér el a hazai kis- és középvállalati szektor az innovativitás és a hálózatosodás mutatóinak nemzetközi összehasonlításánál, vagyis az önálló integrálódás, a jövedelmezőség fenntartása és ezt az elvi modernizációs pályát lehetővé tevő növekedés még hosszú ideig nemigen képzelhető el.

<sup>9</sup> A helyi tulajdonban lévő önálló szereplők globális értékláncokba integrálódásának sajátosságait külön témának tekintem, amely e könyvnek nem tárgya.

A könyv vállalati szemszögből vizsgálja a választott kutatási kérdéseket, amelyeket az *1.1. alfejezetben* foglalom össze. Ami a felzárkózás témáját, vagyis a makroperspektívát illeti, ezt kizárólag abból a szempontból érintem, hogy melyek vállalati vizsgálataim gyakorlati, gazdaságpolitikai szempontból releváns tanulságai Magyarország számára.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Hangsúlyoznunk kell, hogy a szakirodalom rendkívüli óvatosságra int a tekintetben, hogy lehetséges-e mikroszintű folyamatokat makroszintre „transzponálni”, ez esetben a leányvállalati szintű feljebb lépésből bármilyen makroszintű következményt levezetni. Csaba [2014, 66. o.] megfogalmazásában, a „...makrofolyamatok sem elvi/elméleti, sem gyakorlati/alkalmazott szinten nem vezethetők vissza mikrofolyamatokra.”



# 1.

## Szakosodás és feljebb lépés: Mit és hogyan vizsgálok?

### 1.1. A kutatási kérdések

A már ismertetett értékláncalapú megközelítés arra keres választ, miként szerveződnek mindazok a tevékenységek, amelyek egy termék-szolgáltatás csomag értékéhez annak teljes életciklusa során (előállítás, értékesítés, értékesítést követő szolgáltatások) hozzájárulnak. Az értékláncokat koordináló globális cégek stratégiai döntései következtében e tevékenységek szerveződése folyamatosan változik, például új gyártóbázisokat hoznak létre, másokat bezárnak, felvásárolnak és átszabnak konkurens cégeket, kiszerveznek (külső partnerhez), vagy kihelyeznek (leányvállalatokhoz) egyes feladatokat, kiszervezett funkciókat visznek vissza a vállalati határokon belülre. Mindemellett folyamatosan változik a kínált termékek köre és minősége, ami gyakran szintén a feladatok újraosztását igényli. E változások következtében az egyes értékláncszereplők feladatköre, pozíciója is módosulhat.

A globális cégek hazai feldolgozóipari leányvállalatainak szemszögéből vizsgálva e folyamatokat és következményeiket, a következő témakörökkel foglalkozom:

- Miként írható le az értékláncokon belüli funkcionális munkamegosztás: mire szakosodnak az értékláncok egyes szereplői? Megfelelően tükrözi-e a szakirodalomban mosolygörbével ábrázolt értéklánc az értékláncszereplők szakosodását?
- Miben nyilvánul meg a funkcionális feljebb lépés? Melyek a feljebb lépési folyamatok fő mozgatórugói?
- Milyen hatást gyakorolt a funkcionális feljebb lépés a vizsgált leányvállalatok teljesítménymutatóira?
- Hozzájárul-e a feljebb lépés a helyi menedzsment autonómiájának növekedéséhez? A feljebb lépésen túlmenően mi befolyásolja leginkább a leányvállalatok autonómiáját?
- Milyen módszerekkel, technikákkal integrálják és koordinálják az anyavállalatok a leányvállalataikat?
- Mire szakosodnak az anyavállalatok az értékláncon belül, miután egyre magasabb szintű üzleti folyamatokat helyeznek központon kívülre? Mit tartanak meg az anyavállalatok mindenképpen központi hatáskörben?

- Vannak-e határai a kiszervezésnek? Ha igen, hol húzódnak a határok?
- Milyen összefüggés fedezhető fel a feljebb lépés és a megszerzett jövedelem között, és milyen tényezők befolyásolják ezt az összefüggést?
- Milyen típusú értéklánc-tevékenységeket végeznek, és mi jellemzi azokat a szereplőket, amelyek részesedése a teljes hozzáadott értékből átlag feletti?
- Milyen típusú immateriális beruházások kísérik a gyártásra szakosodott leányvállalatok feljebb lépését? Felfedezhetők-e különbségek az immateriális tőkeberuházások jellegzetességeiben és szerepében, az értékláncok koordinátorai (a vállalati központok) és a termelőtevékenységre szakosodott leányvállalatok között?

E kérdések megválaszolásához négyféle kutatási módszert alkalmaztam: 1. a hazai és nemzetközi szakirodalom téziseinek kritikai elemzése, 2. egy-két felmerülő kérdés statisztikai elemzéssel történő megválaszolása, vagy egyes állítások bizonyítása/elvetése a statisztikai adatok elemzése alapján, 3. vállalati mélyinterjúk, illetve 4. a mélyinterjúknál nagyobb vállalati kör mérlegbeszámolóinak nyilvános kiegészítő mellékleteiben szereplő adatok és információk elemzése.

E módszerek közül a mélyinterjúkon alapuló esettanulmányok elemzése és az értékláncelmélet ezekre építő továbbfejlesztése némi előzetes magyarázatot igényel. A vállalati interjúkra építő esettanulmányos kutatási módszer fő előnye, hogy betekintést enged a feljebb lépés valós folyamataiba, amelyek adatelemzéssel nehezen kimutathatóak. A nagy mintás kérdőíves adatfelvételek ugyanis szükségképpen aggregált, sztenderdizált módon közelítenek a kutatás tárgyához, márpedig ebben a kutatásban a céloom többek között éppen az volt, hogy rámutassak:

- az értéklánc-szakosodás töredezettségére, a vállalati funkciók feldarabolhatóságára: az aggregálás következtében éppen ez tűnne el,
- az egyértelműség hiányára, például a leányvállalati szerepkörök meghatározhatóságának tekintetében: a sztenderd kérdőíves felvételek az egyértelműség hiányát éppen hogy kiküszöbölni, negligálni igyekeznek,
- a kontextus fontosságára (az egyes teljesítménymutatók, a közelítő változók értelmezésekor),
- a mérhetőség problémáira, például a feljebb lépés vállalati teljesítménymutatókra gyakorolt hatása mérhetőségének esetében.

Esettanulmány készítését igényli kérdőíves felvételekkel nehezen kimutatható komplex vállalatstruktúrák, üzleti és gazdasági jelenségek elemzése, amelyek dinamikája nem írható le egyirányú folyamatként (Yin, 2003). Az értékláncok elemzése tipikusan ebbe a körbe tartozik: vizsgálatuk evolúciós megközelítést igényel. Az anyavállalatok stratégiája például a centralizáció és a decentralizáció két végpontja között tolódik el hol az egyik, hol a másik irányba: a folyamat dinamikája nem egyirányú. A globális vállalatok és az értékláncok állandó reorganizációja az integrációs/koordinációs mechanizmusok változásával jár.



A folyamatok nem egyirányú változását példázza a funkcionális szakosodás is: a funkcióbővülést visszaesés, egyes funkciók elvesztése követheti. A külső környezet változása – például az üzleti ciklus negatív fordulata, amelynek következtében az expanziós éveket követően az anyavállalat az értéklánc konszolidációjába kezd, vagy ha konkurens cég felvásárolja az anyavállalatot, továbbá ha a szakosodott szolgáltatói kínálat bővül – alapvetően változtathatja meg a multinacionális vállalat belüli funkcionális munkamegosztást.

A vállalati interjúkat ezeknek a megfontolásoknak az alapján úgy építettem fel, hogy az egyes kérdések kifejtésénél a kontextust is figyelembe vehessem. A beszélgetések vezérfonalát nyitott kérdések, témakörök adták.<sup>11</sup> Bár minden egyes témakörhöz interjúprotokoll (előre megírt kérdéssor) kapcsolódott, ha egy cégnél egy téma irrelevánsnak bizonyult, ez könnyen kihagyható volt. Ha fontosnak tűnt, és új vonatkozásokat is felvetett, akkor lehetőségem volt részletesebb kérdéseket is megfogalmazni.

A választott kutatási módszert az tette lehetővé, hogy a mintába került cégek öthatodánál egynél több interjúra került sor. Esetenként ugyanazok a cégvezetők egy-másfél évvel az első interjút követően ismét lehetőséget adtak egy beszélgetésre: ez alkalommal valamelyik korábbi témát részletesebben fejtették ki, vagy új témával bővítettük a korábbiakat. Más cégeknél több funkcionális vezetővel is interjút készítettem; ők a saját szakterületükre vonatkozó kérdésekről beszéltek: feljebb lépésről, anyavállalati koordinációról, immateriális beruházásokról.

Bár a nyitott kérdésekre építő interjú, esettanulmányos kutatási módszer komoly szabadságot adott, ugyanakkor nehezen leküzdhető korlátokkal is együtt járt. A gyakorlati korlátot a választott módszer időigénye jelentette: egy menedzser legfeljebb másfél-két órát tudott szakítani egy beszélgetésre, ami a legtöbbször kevésnek bizonyult ahhoz, hogy minden témát érintsünk, különösen akkor, amikor egy kérdéscsoportot az átlagosnál jóval részletesebben tárgyaltunk. A megoldást az ismételt interjúk jelentették. Emellett, amikor a cégek más funkcionális vezetőivel készítettem további interjúkat, igyekeztem azokra a kérdésekre is választ kapni, amelyek a vezérigazgatóval folytatott beszélgetésből idő hiányában kimaradtak. Volt azonban öt olyan cég is, amelynél készült interjú, de csak részkérdésekről tud-

<sup>11</sup> Az interjúkat minden esetben komoly felkészülés előzte meg. Összegyűjtöttem a vállalati honlapról (és az anyavállalatok honlapjáról és éves jelentéseiből), a cégek mérlegbeszámolóiból, kiegészítő mellékleteiből és üzleti jelentéseiből, másrészt a cégekről megjelent újságcikkekből és egyéb internetes anyagokból hozzáférhető kemény adatokat. Elsősorban a termék- és szolgáltatásportfólió, a foglalkoztatottak száma és megoszlása, az export- és belföldi értékesítés aránya, az értékesítésen belül az anya- és társvállalatok jelentősége érdekelt, de információt kerestem az esetleges kutatás-fejlesztési tevékenységről, illetve a pályázati aktivitásról (operatív programok), valamint az igénybe vett szolgáltatásokról is. (Lásd erről a 11. fejezetet.) Ezek az anyagok, továbbá az elért eredményekről, a jövőbeli tervekről beszámoló újságcikkek hozzásegítettek, hogy az interjúprotokollokban leírt standard témakörökre vonatkozó általános kérdések mellett specifikus kérdéseket is feltegyek. Sőt gyakran éppen ezekkel a specifikus kérdésekkel indítottam a beszélgetéseket.

tam információt szerezni, vagy az adott cég egyes paraméterei nem hasonlítottak a mintába bekerült cégekre (például a foglalkoztatottak száma 250 főnél kevesebb volt, vagy a cég részben belföldi tulajdonban volt). Ezek a cégek végül nem kerültek bele a mintába, bár az ott szerzett kvalitatív információk közvetve beépültek egy-egy téma elemzésébe.

Ennél is fontosabb elméleti korlátot jelent, hogy ez az interjúkészítési technika nem követi tankönyvszerű precizitással az induktív elméletalkotáshoz szükséges repetitív logikát (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt–Graebner, 2007; Yin, 2003). A hivatkozott szerzők szerint, kvalitatív esettanulmányok alapján is elképzelhető módszertanilag megalapozott induktív elméletalkotás, hiszen az egyes esetek – akár egy laboratóriumai kísérletsorozatban – önálló egységként is elemezhetők. Egymás után több esetet elemezve a repetitív adatgyűjtési gyakorlat lehetőséget ad, hogy az így szerzett információkat egymással ütköztessük, és ilyen módon „meglepően objektív” következtetésekre jussunk (Eisenhardt–Graebner, 2007, 25. o.). Jelen kutatás során törekedtem egységességre, de az egységes interjúprotokoll csupán kiindulópontként szolgált: a konkrét beszélgetések nem tekinthetők laboratóriumi szigorúsággal véghezvitt repetitív gyakorlatoknak.

Egy másik figyelembe veendő módszertani korlát az interjúk egyoldalúsága, amit különösen az anya- és leányvállalati kapcsolatok elemzésekor szükséges figyelembe venni. Az interjúk során ugyanis csak az egyik oldalt: a leányvállalatok funkcionális vezetőit kérdeztem meg. További kutatásokat igényelne, hogy miként értékeli e kapcsolatok fejlődését, perspektíváit az anyavállalatok. Különösen vonatkozik mindez arra a fejezetre, amelyben arról írok, miként változott az anyavállalatok funkcionális szakosodása azzal, hogy immár a magasabb szintű üzleti folyamatokat is a leányvállalataikhoz delegálták. Az elemzés még ebben az esetben is kizárólag a helyi leányvállalatok (funkcionális) vezetőinek meglátásaira támaszkodik. (A mintaválasztásból fakadó korlátokról később, a minta ismertetésekor írok.)

Ami az óvatosságra intő további megfontolásokat illeti, a kutatás választott tárgya – a multinacionális vállalatok helyi leányvállalatainak szakosodása két globális értéklánc-specifikus iparágban (Dicken, 2003) – is korlátozza az általános elméleti következtetések levonását. Ez az írás ugyanis az üzleti folyamatok *multinacionális vállalatokon belüli kihelyezésének* fényében vizsgálja a feljebb lépés megnyilvánulási módjait, mozgatórugóit, korlátaikat és következményeit. A vizsgálódás fókusza tehát az a jelenség, hogy a multinacionális vállalatok a vállalati szervezeten belül tartják a támogató üzleti folyamatokat, mégpedig úgy, hogy e folyamatokat is a relatíve alacsony bérszintű országokban működő, termelésre szakosodott leányvállalataikhoz telepítik (UNCTAD, 2004). Ugyanakkor – a szakirodalom szerint – az értéklán-cok fejlődésének a domináns jövőbeli tendenciája nem a hozzáadott érték termelési fázisainak *multinacionális vállalatokon belüli kihelyezése* (UNCTAD, 2011). Az értéklán-cok élén álló multinacionális vállalatok egyre több tevékenységet szereznek be hálózati partnerektől: a velük hosszú távú szerződéses kapcsolatban álló szakosodott szolgáltatóktól. (Erre később visszatérek.)

Mi magyarázza mégis a „leszűkített” témaválasztást? A szűkítés mellett egyrészt hagyományos érvek szólnak. A választott téma (a feldolgozóipari multinacionális vállalatok helyi leányvállalatainak szakosodása és feljebb lépése) olyan gazdag, olyan mennyiségű, egyenként könyvtárnyi terjedelmű szakirodalmi háttérrel felsorakoztató kérdéssel függ össze, hogy a terjedelmi korlátok nem teszik lehetővé egy másik, hasonlóan gazdag és szerteágazó téma tárgyalását is, amely a helyi tulajdonú cégek bekapcsolódása a globális értékláncokba. A másik fontos érv a téma hazai relevanciája. Ez a kis, nyitott, tőkehiányos, ún. gyártó gazdaság<sup>12</sup> a külföldi közvetlentőke-befektetésekre alapozta felzárkózását (*Antalóczy–Sass*, 2003; *Csáki*, 2001; *Csáki–Szalavetz*, 2004). Másképp fogalmazva, a külföldi tőkére erősen ráutalt kapitalizmusmodellt választott.<sup>13</sup> Fejlesztéspolitikai szempontból kiemelten fontos kérdés, hogy miként valósul meg a multinacionális vállalatok helyi leányvállalatainak feljebb lépése, illetve melyek a feljebb lépés következményei és korlátai.

<sup>12</sup> *Baldwin* [2013] kategóriái alapján Magyarország ún. gyártó gazdaságnak tekinthető. *Baldwin* két kategóriát különböztet meg – a gyártó és a vállalati központ gazdaságokat (factory economy/headquarter economy) – részben annak függvényében, hogy exportjuk mekkora hányadát teszik ki a köztes importtermékek. A magyar feldolgozóipari exportban ez az arány 2015-ben közel 44 százalék volt (OECD–WTO TiVA adatbázisa: <http://www.oecd.org/sti/ind/measuring-trade-in-value-added.htm#access>), míg például a globális értékláncokba szintén erőteljesen integrálódott Németország megfelelő mutatója 19,5 százalék, az Egyesült Államoké pedig 13,4 százalék. Vegyük figyelembe azonban, hogy ezt az arányt az adott ország szereplőinek értékláncokon belüli pozícióján kívül számos egyéb tényező is befolyásolja, például az országméret, a gazdaságpolitika, a közvetlentőke-állomány és -megoszlás. Más munkáiban *Baldwin* [2006, 2014] maga is inkább úgy különbözteti meg a két kategóriát, hogy az adott ország gazdasági szereplői többségükben értéklánc-koordinátori tevékenységet végeznek-e, vagy leginkább egyszerű munkainputtal járulnak hozzá az adott értékláncban létrehozott teljes hozzáadott értékhez. (Az egyszerű munkainput nem feltétlenül csak feldolgozóipari tevékenységet takar, a termelés munkaigényes támogató folyamatai is annak minősülnek.) 2006-os írásában *Baldwin* Japán példáján a feldolgozóipari bázis elvesztésével köti össze az ország vállalati központtá válását, vagyis azzal a folyamattal, amelynek során a japán vállalatok fokozatosan a délkelet-ázsiai országokba szervezték ki a munkaigényes feldolgozóipari folyamatokat, és megszervezték az ott gyártott termékek nyugat-európai és amerikai piacokra szállítását és értékesítését (vagy éppen visszaszállították a késztermékeket Japánba). Később, jegyzi meg *Baldwin*, Tajvan, Dél-Korea, Szingapúr és Hongkong hasonló fejlődésen ment keresztül: feldolgozóipari bázisuk fokozatos leépülésével, a termelés kitelepítésével maguk is „vállalati központ”-gazdaságokká váltak.

<sup>13</sup> A függő piacgazdaság kapitalizmusmodelljéről lásd: *Farkas* [2011], *Nölke–Vliegenhart* [2009], *Szanyi* [2013].

## 1.2. A vállalati minta

A vizsgált cégek mintája egy, a globális értékláncokkal és a helyi leányvállalatok feljebb lépési lehetőségeivel foglalkozó OTKA-kutatás<sup>14</sup> keretében kezdett formálódni. E kutatás során autóiipari, elektronikai és gépipari multinacionális vállalatok 15 hazai leányvállalatával készítettem összesen 30 interjút. Később az első eredményekre építve, és az egyes témákat eltérő szempontokból, vagy más (külföldi) közönség számára feldolgozva néhány további interjúra is sor került. Ezzel párhuzamosan a vállalati minta két új céggel bővült. Az összegyűjtött tapasztalatokat, jegyzeteket rendszerezve e könyv elkészítése során egyrészt tovább bővítettem a rendelkezésemre álló empirikus nyersanyagot (egy-két korábban megkeresett cégnél új interjúkat készítettem), másrészt szelektáltam: szűkítettem a mintát. Ahogy korábban írtam, néhány cég – amelyek esetében csak részkérdésekről tudtam információt szerezni – kikerült a következőkben elemzett mintából.

E kettős gyakorlat (bővítés és szelekció) eredményeként a vállalati minta ebben a könyvben két iparágra és 12 cégre szűkült: hét autóiipari és öt elektronikai nagyvállalatból áll. E cégek mindegyike multinacionális vállalatok 100 százalékban külföldi tulajdonú, gyártásra szakosodott, exportorientált helyi leányvállalata. A kutatás négy éve alatt (2011–2014 között) e 12 cég képviselőivel összesen 27 interjút készítettem.<sup>15</sup> Interjúalanyaimnak anonimitást ígértem: az egyértelmű azonosítás elkerülése érdekében csak nagy vonalakban ismertetem a mintába válogatott cégek jellegzetességeit.

A cégek mindegyike nagyvállalat: foglalkoztatottaik száma 2013-ban átlagosan 1708 fő volt, árbevételük átlaga pedig 203,8 milliárd forint. Az átlagos árbevételt erősen felfelé torzítja egy kiemelkedő cég mutatója: nélküle a mintába került cégek 2013-as árbevételének átlagos értéke 62,6 milliárd forint. Az árbevétel döntően exportra irányult (az exporthányad átlagosan 91 százalék volt). A cégek kiválasztásánál szempont volt, hogy legalább fél évtizede (gyártóbázissal) jelen legyenek Magyarországon: a feljebb lépés szempontjából minimum ilyen hosszú időszaknak kell eltelnie ahhoz, hogy értékelhetőek legyenek a leányvállalati eredmények. Ezt a minimumot a mintába válogatott cégek jóval túllépték: 2014-ben átlagosan már közel 18 éve működtek Magyarországon (bár néhányuk tulajdonosa ez idő alatt többször is megváltozott).

<sup>14</sup> OTKA K83982 [2011–2013]: Miként mérhető a transznacionális vállalatok magyarországi leányvállalatainak pozíciójavítása a globális értékláncon belül?

<sup>15</sup> 11 vezérigazgatói interjú készült (nem mindenhol sikerült a vezérigazgatóval interjút készítenem, de több olyan cég is akadt, amelyeknél többször is alkalmam nyílt a vezérigazgatóval beszélgetni). Ezenfelül három cégnél az emberi erőforrásmenedzserrel, két beszerzési igazgatóval, két műszaki/technológiai igazgatóval (a K+F-osztályért felelős menedzserrel), két kommunikációs igazgatóval, két informatikai vezetővel, két pénzügyi és három gazdasági igazgatóval készült, egyenként 45–90 perces interjú. (Az interjúk hosszát az időkorláton túlmenően alapvetően az határozta meg, milyen részletesen kívánt a megkérdezett menedzser egy-egy témát kifejteni.)

Mint az előbbi átlagos értékek mutatják, a mintába még a Magyarországon működő, külföldi érdekeltségű, exportorientált termelést folytató cégek körén belül is kiemelkedőnek számító vállalatok kerültek. Bár ezeknek a cégeknek a tapasztalatai alapján levont következtetéseket kevésbé lehet általánosítani, eseteik jól illusztrálják, hogy milyen perspektívái és korlátai vannak a külföldi közvetlentőke-befektetésekre és a multinacionális cégek helyi leányvállalatainak feljebb lépésére alapozott modernizációnak.

A minta sajátosságaiból következő óvatosságra intő megfontolások mellett szót kell ejtenem a témaválasztásból fakadó korlátokról is. Számításba kell venni, hogy a témaválasztásból óhatatlanul következik némi *szelekciós elfogultság*: a könyv az értéklánc-integráció előnyeire, a modernizációs hatásokra és a feljebb lépési lehetőségekre koncentrál, és nem vizsgálja az értéklánc-integráció esetleges negatív hatásait. Ez utóbbiak között említhetjük a felzárkózó országokba telepített termelés káros környezeti hatásait,<sup>16</sup> vagy azt, hogy a külföldi közvetlentőke-befektetések mellékhatásaként a belföldi cégek kiszorulnak a piacról, esetleg a termelés áttelepítése eredményeként létrehozott új munkahelyek – főként a fejlődő országokban – nem felelnek meg a fejlett országokban alapvetőnek tekintett munkabiztonsági előírásoknak, munkajogi szabályoknak. Az is könnyen előfordulhat, hogy a közvetlentőke-befektetések segítségével modernizálódni próbáló országokban nem indulnak meg átfogó tanulási, feljebb lépési folyamatok. A helyi termelők (akár hazai, akár külföldi tulajdonban) beszorulnak abba a pozícióba, amely eredetileg a fő versenyképességi előnyüknek bizonyult: a munkabér szintjét alacsonyan tartva, alacsony hozzáadott értékű tevékenységeket végeznek, amelyek jövedelmezősége folyamatosan csökken. Összességében egyáltalán nem egyértelmű, hogy az értéklánc-integrálódás pozitív gazdasági következményei társadalmi felemelkedéssel, jobb állásokkal és a jólét növekedésével járnak (Barrientos és szerzőtársai, 2011). Ez a könyv azonban csupán érintőlegesen foglalkozik ezzel a témával: elsősorban a pozitív folyamatokra, a feljebb lépés feltételeire és megvalósulásának módjára koncentrál.

A témaválasztásból következő szelekciós elfogultsággal függ össze az a megfontolásra érdemes felvetés is, miszerint nem lehetséges a világgazdaság minden egyes szereplője számára a feljebb lépés. Egyes értékláncszereplők feljebb lépése értelemszerűen mások rovására történik, mivel az értékláncok koordinátorai a feladatokat *átcsoportosítják* az értékláncon belül (Brewer, 2011). Brewer tételével nem értek egyet: a globális értékláncokban az egyes szereplők, és különösen a multinacionális anyavállalatok állóeszköz- és immateriális beruházásait abszorbeáló

<sup>16</sup> Ugyanakkor, ami Magyarországot és az ebben a könyvben vizsgált iparágak külföldi érdekeltségű vállalatait illeti, a közvetlentőke-befektetések káros környezeti hatásai helyett (ezt a „szennyezők menedéke” elnevezéssel írja le a szakirodalom – például: Javorcik–Wei, 2004) inkább pozitív fejleményekről (Albornoz és szerzőtársai, 2009): a külföldi érdekeltségű cégek környezeti menedzsmentgyakorlatának és zöld marketingjének demonstrációs hatásáról és a tiszta technológiák importjáról beszélhetünk (Szalavetz, 2018).

helyi leányvállalatok *együtt fejlődnek* anyavállalataikkal. A termékek, eljárások és a vállalati szervezet folyamatos fejlesztése, az értéklánc optimalizálása, illetve az állóeszköz-beruházások és az immateriális tőkefelhalmozás eredményeként mind-egyik szereplő termelékenysége nő. Eközben az értékláncokban megtermelt összes hozzáadott érték is bővül, vagyis az elosztható torta nagyobb lesz. *A feljebb lépés tehát nem zéróösszegű játszma.*

Gyakori eset, hogy a felzárkózó, relatíve alacsonyabb bérszintű országokban létesített leányvállalatok a fejlettebb régiókban működő partnervállalatoktól (anya-vállalataik más leányvállalataitól) *átvesznek* termelési feladatokat (meghatározott termékek gyártósorait *áttelepítik*). Legtöbbször ugyanakkor a funkciót/feladatkört vesztő szereplő más, a korábbinál általában magasabb szintű feladatokat kap, ennek következtében nő a termelékenysége és a fajlagos bérszintje.<sup>17</sup>

Ellenkezőleg, ha a feladatkör elvesztése leépítéssel, esetleg a termelőbázis bezárásával jár, ez esetben a negatív kimenetel nem a *partnervállalat feljebb lépésére*, hanem a kedvezőtlen fordulatot vett konjunktúraciklusra, vagy az anyavállalat egyéb stratégiai megfontolásaira vezethető vissza. Véleményem szerint a fejlődés-gazdaságtannak, ezen belül a dependenciáskolának az a – hatvanas, hetvenes években uralkodó – tétele, amely szerint a periféria országai számára a világgazdasági integráció tartós elmaradottságot eredményez (Amin, 1976; Szentcs, 1976) a globális értékláncok korában végképp nem tartható.

### 1.3. Áttekintés

A bevezetőben vázolt problémafelvetést, illetve a kutatási módszerek, a korlátok és a vállalati minta ismertetését *tizenegy fejezet* követi. A 2. és 3. *fejezetben* áttekintem a globális értékláncokkal kapcsolatos elméleteket és a nemzetközi statisztikaiadat-gyűjtési erőfeszítéseket.

A 4. *fejezetben* a magyarországi leányvállalatok példáján azt vizsgálom, hogy a nemzetközi vizsgálatok módszerei, a vállalati funkciók jelenlétét feltérképező felmérések alkalmasak-e a funkcionális szakosodás feltérképezésére? Lehetséges-e ezeknek az adatoknak az alapján a cégek versenyképességére, vagy akár a feljebb-lépési teljesítményükre vonatkozóan megalapozott következtetéseket levonni? A mintába került cégek körében a vállalati funkciók jelenlétét felmérve arra jutok, hogy egy adott funkcióhoz tartozó tevékenységek minőségével (tudásigényességgel) kapcsolatos információk hiányában ezek az adatok nem sok eligazítást adnak. A fejezetben részletezett empirikus eredményekre támaszkodva néhány ponton ki-

<sup>17</sup> Ezt támasztják alá azok a statisztikai vizsgálatok is, amelyek az ENSZ vagy a Világbank egyes indikátorai (UN National Accounts Main Aggregates, World Development Indicators) alapján kimutatták, hogy a fejlett országokban a feldolgozóiparnak a foglalkoztatottak száma alapján mért gazdasági súlya évtizedek óta gyorsabban csökken, mint a hozzáadottérték-alapon mért súlya (friss összefoglalót ad: Fiorini és szerzőtársai, 2013).

egészítem az értékláncelméletnek a funkcionális munkamegosztással és az egyes szereplők szakosodásával kapcsolatos megállapításait.

Ezt a témát folytatom az 5. fejezetben, amelyben a vállalati tapasztalatok alapján példákkal illusztrálom az értékláncok komplexitását, a szakosodás mozaikszerűségét, és elemzem az egyes vállalati funkciók feldarabolhatóságának következményeit.

A 6. fejezetben térek rá a globális értékláncokon belüli feljebb lépés témájára. Áttekintem a feljebb lépés vizsgálatával és mérésével kapcsolatos elméletek fejlődését és az értékláncelméletek feljebb lépéssel kapcsolatos fő téziseit, amelyeket hazai példákkal illusztrálok. A 7. fejezetet a vállalati vizsgálataim során rendre újra előkerülő megállapítással vezetem fel. Eszerint akár a termelési eljárás-alapú feljebb lépés, akár a leányvállalatok által ellátott funkciók bővülése ma már nem különleges és egyedi esemény, amely csak néhány kivételes – tehetséges szakemberekkel, proaktív hozzáállású menedzsmenttel és a „vállalkozó leányvállalat” magatartásra nyitott – anyavállalattal rendelkező multinacionális cég esetében valósul meg, hanem *tulajdonosi elvárás*.

A 7. fejezetben ugyanis a vállalati interjúk tapasztalatai alapján a feljebb lépés megvalósulásának módjait mutatom be. Arra jutok, hogy a termelési folyamat működtetése, a termelés bővülése és a gyártott termékek körének megújulása a leányvállalatok számára még funkcionális feljebb lépés nélkül is állandó tanulást igényel (a termelékenység folyamatos növelése, az eljárások optimalizálása és a költségek csökkentése érdekében). A termelés bővülése következtében mind több támogató funkcióra is szükség lesz. Ezenfelül a helyileg ellátott funkciók komplexitása és tudásigényessége – legalábbis egy ideig – folyamatosan nő. Meghatározott teljesítmény felett a feljebb lépés már nem folytatódik automatikusan, hanem a vállalkozó leányvállalat magatartása eredményességének függvényévé válik. A fejezetben bemutatom, hogy a funkcionális feljebb lépés háromféle módon nyilvánulhat meg, vagyis itt bizonyítom a szakosodásról szóló 5. fejezetnek azt a megállapítását, hogy az egyenes vonallal ábrázolt értékláncok nem megfelelően tükrözik a szakosodás és a feljebb lépés komplexitását.

A 8. fejezet azzal a kérdéssel foglalkozik, hogy milyen hatást gyakorol a feljebb lépés a helyi leányvállalatok teljesítménymutatóira, illetve a helyi menedzsment döntési szabadságára, autonómiájára. A mérlegbeszámolók adatainak elemzése és az interjúk alapján arra jutok, hogy a feljebb lépés és a leányvállalati működés jövedelmezősége közötti összefüggés ambivalens: nem állapítható meg pozitív oksági kapcsolat. Az anyavállalati koordinációs mechanizmusok részleteit feltáró interjúk azt mutatják: nem egyértelmű, hogy a feljebb lépés önmagában bármilyen hatást gyakorolna a leányvállalati autonómiára. Ez utóbbit a külső környezetben vagy az anyavállalati stratégiában bekövetkező változások sokkal erőteljesebben befolyásolják, mint a feljebb lépés. A feljebb lépés leginkább a helyileg létrehozott hozzáadott érték volumenére gyakorol – közvetlen és közvetett – hatást.

A feljebb lépés és a multinacionális vállalati szervezetbe integrált leányvállalatok által megszerzett jövedelem közötti ambivalens kapcsolatra a 10. fejezet ad magyarázatot, amelyet az anyavállalatok alapvető kompetenciáiról szóló 9. fejezet

készít elő, amely azzal foglalkozik, hogy miként változtatja meg a leányvállalatok feljebb lépése, az egyre összetettebb és egyre tudásigényesebb üzleti folyamatok átvétele az *anyavállalatok alapvető kompetenciáinak* körét. Hogyan változik az anyavállalatok szakosodása: mi az, amit az anyavállalatok még az után is saját hatáskörükben tartanak, hogy immár egyre nagyobb hozzáadott értékű, tudásigényes feladatokat is leányvállalati felelősségi körbe delegáltak? A fejezetben áttekintem az anyavállalatoknak, illetve a globális értékláncok koordinátorainak alapvető kompetenciáit, az egyértelműen központi hatáskörben tartott tevékenységek körét. Megállapítom, hogy az operatív feladatok leányvállalati szintre delegálásával az anyavállalatok szakosodása is eltolódik: rendszer-integrációs és koordinációs, illetve a tulajdonosi előnyt meghatározó egyéb immateriális tevékenységek irányába.

A 10. fejezet az egyes szereplők értéklánc-szakosodásának változásából indul ki a feljebb lépés és a megszerzett jövedelem közötti összefüggés elemzéséhez. Dinamikus szemléletű, hipotetikus modellt állítok fel, amelynek segítségével rávilágítok arra, hogy a leányvállalatok feljebb lépésével párhuzamosan az anyavállalatok is feljebb lépnek: felszabaduló erőforrásaikat azokra a tevékenységekre koncentrálják, amelyek egy-egy értékláncon belül a leginkább befolyásolják a teljes hozzáadott értékből való részesedésük mértékét, illetve a leginkább növelik az összes profitot. Elemzem, hogy milyen típusú értéklánc-tevékenységek valószínűsítenek az átlagosnál nagyobb részesedést a teljes hozzáadott értékből, illetve mi jellemző azokra a szereplőkre, amelyek részesedése az értékláncok teljes hozzáadott értékéből átlag feletti.

Ez utóbbi kérdés átvezet a 11. fejezet témájához, ugyanis megállapítom, hogy az átlag feletti, vagy legalábbis a saját hozzáadott értéknek megfelelő jövedelemrészesedéssel rendelkező szereplők fő közös jellemvonása, hogy tevékenységük nem támadható, nem váltható le alacsonyabb árat kínáló versenytársakéval, ami leginkább az immateriális tőkefelhalmozásukkal függ össze.

A 11. fejezetben ebből következően azt vizsgálom, hogy a gyártásra szakosodott, de kisebb-nagyobb funkcionális feljebblépési teljesítményt felmutatott helyi leányvállalatoknál milyen immateriális tőkefelhalmozás figyelhető meg. Arra a kérdésre keresek választ, hogy milyen típusú immateriális beruházások kísérik a feljebb lépést, továbbá felfedezhetők-e különbségek az immateriális tőkeberuházások jellegzetességeiben és szerepében az értékláncok koordinátorai (a vállalati központok) és a termelőtevékenységre szakosodott leányvállalatok között.

A 12., záró fejezetben összefoglalom a kutatási eredmények fő gazdaságpolitikai tanulságait, és amellet sorakoztatok fel érveket, hogy az értéklánc-elemzés evolúciós megközelítést igényel.



## 2.

### A globális értékláncok

Az ezredforduló évtizedeiben, több egymást erősítő tényező hatásának köszönhetően a korábbiaknál is mélyebbé, komplexebbé vált a globális munkamegosztás. Az infokommunikációs forradalom, továbbá a vállalati információs rendszerek és a különböző üzleti folyamatok informatikai támogatására kialakított szoftverek megkönnyítették az összetartozó, de egymástól kisebb-nagyobb földrajzi távolságban végzett hozzáadottérték-termelő tevékenységek koordinálását. Az infrastruktúra fejlődésével és a korszerű logisztikai technológiáknak köszönhetően a szállítási költségek tovább csökkentek. A nemzetközi kereskedelem és a közvetlentőke-befektetések folytatódó liberalizációja tovább csökkentette a tranzakciós költségeket.

A globális munkamegosztás mélyülését egyebek mellett a hozzáadott érték és a kibocsátás hányadosával lehet érzékeltetni. Ha ez az érték a fejlett országokban hosszabb távon, tendenciaszerűen csökken, ez arra utal, hogy adott kibocsátáshoz egyre nagyobb arányban használnak fel importált köztes termékeket, szolgáltatásokat. Néhány fejlett ország (Ausztria, Dánia, Franciaország, Hollandia, Korea, Németország, USA) feldolgozóiparára vonatkozóan elvégeztem ezt a számítást az OECD STAN adatbázisának adatai segítségével. A hányados az 1990–2011-es időszakban számottevő mértékben (átlagosan 5,1 százalékkal, az USA nélkül 7,2 százalékkal) csökkent. Az egyértelmű trend egyedül az USA-ban tört meg a 2008-as válságot követően, ami azt mutatja, hogy a válság hatására az amerikai cégek jó néhány korábbi kiszervezési döntésüket újragondolták, és a kiszervezett üzleti folyamatok egy részét ismét házon belülre vitték. A szakirodalom a backshoring vagy reshoring elnevezéssel illette ezeket a – szakértők szerint<sup>18</sup> – valószínűleg csak átmeneti trendfordulatot okozó döntéseket. A számítások eredményeit az 1. ábra mutatja be.

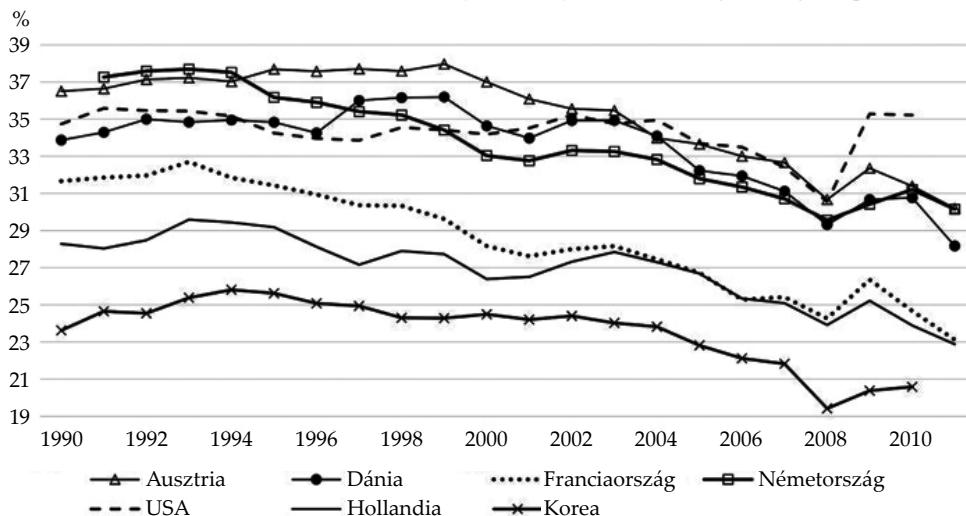
A globális munkamegosztás elmélyülésében a *technológiai innovációkat kísérő vállalatszerkezeti innovációk* is fontos szerepet játszottak<sup>19</sup> (a technológiai és vállalat-

<sup>18</sup> Lásd például a Duke Egyetem Offshoring Research Network kezdeményezése keretében született tanulmányokat: [http://www.fuqua.duke.edu/offshoring/research/research\\_findings/](http://www.fuqua.duke.edu/offshoring/research/research_findings/).

<sup>19</sup> Bár ez az önmagában is könyvtárnyi irodalommal rendelkező téma több szálon kapcsolódik az írásom tárgyához, e könyvnek nem volt célkitűzése, hogy az értékláncokba szerveződést elősegítő vállalatszerkezeti innovációkat részletesen vizsgálja.

1. ábra

A hozzáadott érték és a kibocsátás aránya néhány OECD-ország feldolgozóiparában



Forrás: Az OECD STAN adatbázisa alapján saját számítás.

szervezeti innovációk együttmozgásáról lásd: Hámori–Szabó, 2012; Lam, 2005; Makó és szerzőtársai, 2006, 2011; Tunzelmann, 2003). A technológiai és vállalatsszervezeti innovációk hatására a hozzáadottérték-termelés egyre nagyobb része globális értékláncokba szerveződik.

Az értékláncot alkotó tevékenységek földrajzi feldarabolódása nem új keletű jelenség,<sup>20</sup> de az értéklánc-szegmentálódás az utóbbi két évtizedben olyan mértékben fokozódott, hogy a mennyiségi változások – így a kibocsátás kereskedelemrugalmasságának emelkedése (Escaith és szerzőtársai, 2010), a külföldi közvetlen-tőke-befektetések, valamint a kiszervezett tevékenységek piacának növekedése – napjainkra új minőséget hoztak létre.

Ma már nem egyszerűen arról van szó, hogy a nemzetközi kereskedelem jelentős és növekvő hányadát kitevő vállalaton belüli kereskedelem<sup>21</sup> nagy része köztes

<sup>20</sup> A klasszikus hivatkozások között Arndt–Kierzkowski [2001], Feenstra [1998] és Yeats [1997] tanulmányait szokták felsorolni, de ehelyütt mindenképpen említést érdemelnek Ádám György munkái is, aki magyar nyelven – a hatvanas évekbeli, döntően külföldi vállalatok tevékenységére utaló híryanagyokból általánosított kutatásait összegezve – elsőként tárta fel a kiszervezés közgazdasági lényegét (Ádám, 1970, 1971, 1972).

<sup>21</sup> 2009-ben az USA árucikkimportjának 48 százaléka, exportjának 30 százaléka vállalaton belüli értékesítés volt, Svédországban az exportra vonatkozó megfelelő adat 51 százalék, Japánban 10 százalék (Miroudot–Lanz, 2011, 12–13. o.). A vállalaton belüli értékesítési adatok természetesen jóval magasabbak, ha az OECD-országokban működő multinacionális cégek helyi leányvállalatainak kereskedelmét vesszük alapul, illetve meghatározott iparágakban (például az autópárhban, a gyógyszeriparban) ez az arány szintén jóval meghaladja a feldolgozóipari átlagot.

termékekből áll: ezt már annak idején *Grubel–Lloyd* [1975] is leszögezték klasszikusává vált könyvükben. Minőségi változást a szolgáltatásjellegű vállalati funkciók és üzleti folyamatok alaptevékenységtől való leválasztása és kiszervezése hozott: ez a földrajzilag szétszórta hozzáadottérték-termelés *funkcionális integrációját* tette szükségessé (*Dicken*, 2003).

Érdekes belegondolni: *Chandler* [1977] a vertikálisan integrált, diverzifikált nagyvállalatok kialakulását, és a korábban független szereplők által végzett tevékenységek vállalaton belülré kerülését egyebek mellett a szállítási és kommunikációs költségek 19. századi gyors csökkenésére és ennek piacnövelő hatására, a tömegpiacok kialakulására vezette vissza. E költségelemek további drasztikus csökkenése a 20. század végén ugyanakkor éppen ellentétes hatással járt (*Helper–Sako*, 2010). Kezdetben a termelés globális feldarabolódását, a köztes termékek gyártásának relokációját, és egyes termelési fázisok vállalati portfóliótól való leválasztását gyorsította fel (*Baldwin*, 2014; *Langlois*, 2003), később pedig a vállalati funkciók és a vállalati tevékenységhez kapcsolódó szolgáltatások leválasztását, kiszervezését is.

A globális értéklánc kifejezés mellett, a hozzáadottérték-termelés globális szerveződésére utaló másik elterjedt szóhasználat a globális termelési hálózat (*Coe–Yeung*, 2015; *Ernst–Kim*, 2002). Abból a megfontolásból választottam az előbbi szóhasználatot, mert az érték kifejezés az értékláncban a hozzáadottérték-termelés komplexitására, a termelési és szolgáltatási tevékenységek szoros összefonódására utal. Az értéklánc kifejezés használata a termelést, a tranzakciókat, a fogyasztást, az értékesítést követő szolgáltatások, az újrahasznosítás teljes ciklusára vonatkozik. A termelési hálózat elnevezés ellenben – bár valójában nem így értelmezik – pusztán a ciklus egyik szakaszára utal. Az értéklánc kifejezés használatának korlátja az, hogy az elnevezésből úgy tűnik, mintha az értéklánc egymást lineárisan követő szakaszokból, tevékenységelemből állna. Ezek a kutatás-fejlesztés (K+F) és dizájn, az ellátáslánc-kialakítás, a beszerzés, a gyártás és összeszerelés, a termékhez kapcsolódó szolgáltatások, a marketing és értékesítés, az értékesítést követő szolgáltatások.

A valóságban az értékláncot alkotó tevékenységek korántsem lineárisan követik egymást, hanem iteratív, visszacsatolós folyamatok során termelődik meg a teljes hozzáadott érték. (Ebből a szempontból a hálózat elnevezés szerencsésebb lenne.) A lineáris felfogást cáfolja az is, hogy az értékláncokon, illetve a teljes hozzáadott értéken belül olyan tevékenységek dominálnak, amelyek az értéklánc több szakaszában is jelen vannak: a vállalatirányítás, a koordináció és az egyes tevékenységelemek integrációja, a K+F, a finanszírozás, a támogató és operatív szolgáltatások, a márkaérték növelésére irányuló tevékenységek.

Az értékláncok szakaszolásához két további kifejezést szükséges definiálni: a magyar szakirodalomban is angolul használt upstream és downstream jelöléseket. A szakirodalomban (*Mudambi*, 2008) upstreamnek nevezik a termelési inputokkal, illetve az értékláncok kezdeti szakaszával, így például a dizájnnal és a K+F-fel összefüggő tevékenységeket, downstreamnek pedig az outputtal összefüggő, piac-

közeli tevékenységeket. Ez utóbbiak közé tartoznak a marketing, a disztribúció, a márkamenedzsment és az értékesítést követő szolgáltatások. Véleményem szerint azonban ez a definíció pontatlan. Az immateriális értéklánc-tevékenységek ugyanis nem köthetők egyértelműen az értékláncok meghatározott szakaszaihoz (a kezdeti vagy a végső szakaszhoz), hanem jelen vannak az értéklánc teljes hosszában. Nem állíthatjuk például, hogy a K+F a termelést megelőző értékláncszakaszokban helyezhető (csupán) el, ez az innováció mára régen meghaladott lineáris felfogása lenne. Hasonlóképpen a marketing vagy a márkamenedzsment sem kizárólag az értékláncok végső szakaszában van jelen. Az egyes vállalati funkciók tehát nem sorolhatók be egyértelműen az upstream vagy downstream kategóriákba.

Ennek alapján célszerűbbnek tűnik az az értelmezés, hogy az upstream és downstream kategóriák pusztán relatív helymeghatározást jelölnek az értékláncon belül. Eszerint: upstreamnek nevezzük a végső felhasználástól távolabb eső, illetve az értéklánc adott szakaszát megelőző tevékenységeket. Az upstream irányba nyitás így a termelésre szakosodott cégek esetében arra utal, ha egy cég a termelési tevékenységéhez szükséges nyersanyagok, alkatrészek beszerzésével, vagy/és kutatás-fejlesztéssel, dizájnnal, gyártástervezéssel és -fejlesztéssel bővíti termelési tevékenységét.

A downstream tevékenységek a végső felhasználáshoz közelebb állnak, illetve az adott értékláncszakaszt követik. Feldolgozóipari cégek esetében a downstream irányba nyitás azt jelenti, ha a cég a gyártott termékek továbbszállításával, értékesítésével kapcsolatos, vagy az értékesítést követő szolgáltatásokkal bővíti termelési szakosodását.

Az értéklánc teljes hozzáadott értékéhez hozzájáruló szereplők részben multinacionális vállalatok és leányvállalataik, részben független szereplők, amelyek a piacon értékesített termékeikkel/szolgáltatásaikkal kapcsolódnak az adott értéklánchoz, részben pedig hálózati partnerek, hosszú távú szerződéses kapcsolatban álló felek. Ez utóbbiak abban különböznek a független (piaci) szereplőktől, hogy tevékenységüket részletes szerződés szabályozza, amely egyúttal az értékláncpartnereik koordinációs eszközeként szolgál: nem csupán a műszaki specifikációkat és a szállítás ütemezését szabják meg, hanem az üzleti folyamatok protokolljait, a beszerzendő inputok forrásait, a logisztikai és az informatikai háttér paramétereit. Az értékláncok egymással szerződéses kapcsolatban álló szereplői általában tranzakcióspecifikus (vagyis az adott üzleti kapcsolatban hasznosítható, az adott értékláncba történő integrációt elősegítő) állóeszköz- és immateriális beruházásokat végeznek annak érdekében, hogy stabil üzleti partnerekké váljanak (Dyer–Singh, 1998; Johanson–Vahlne, 2009). Ez szintén olyan jellemvonás, amely megkülönbözteti őket az egymással piaci tranzakcióra lépő, teljesen független felektől (UNCTAD, 2011).

Az értékláncszereplők összekapcsolódásának sokrétűsége abból fakad, hogy a hozzáadott értéket növelő minden egyes tevékenység (üzleti folyamat) esetében négyféle tranzakció jöhet szóba (ezek közül választhatnak az értéklánc-koordinátorok, illetve az értéklánc hosszabb-rövidebb szakaszáért önálló felelősséggel tarto-

1. táblázat

A szervezeti/lokációs mátrix: a vállalat határaival kapcsolatos döntések

		Szervezeti döntés	
		A tevékenység házon belül végzése	A tevékenység kiszervezése
Lokációs döntés	Hazai helyszín	Házon belül, saját maga végzi	Beszerezés független, hazai beszállítótól
	Külföldi helyszín	Külföldi leányvállalat végzi	Beszerezés külföldi, független beszállítótól

Forrás: Sturgeon [2013, 13. oldal] alapján.

zó szereplők). E szereplők lehetséges szervezeti és lokációs döntései<sup>22</sup> a következők: *Házon belül* maga végzi el a tevékenységet; vagy a saját külföldi leányvállalatával végezteti el; vagy *kiszervezi* és hazai vagy külföldi független szereplőtől szerzi be az adott inputot. (A mátrixban a hálózati partner stratégiai szövetségesek is a független szereplők között szerepelnek.) (Lásd az 1. táblázatot.)

Multinacionális vállalatok nem kizárólag az értékláncok élén találhatók, a beszállítók gyakran maguk is globális vállalatok. Az értékláncok új szereplőiként növekvő jelentőségre tesznek szert a kiszervezett üzleti folyamatok végzésére szakosodott globális szolgáltatók, mint például az ISS, Accenture, Infosys, Capgemini, Getronics.<sup>23</sup> Sőt a válság hatására felgyorsult értéklánc-konszolidáció következtében<sup>24</sup> egyre több iparágban fordul elő, hogy a beszállítók maguk is globális vállalatokká nőnek, és ennek megfelelő alkuerővel rendelkeznek (Frigant, 2011; Nolan és szerzőtársai, 2008; Sturgeon és szerzőtársai, 2008; UNCTAD, 2011). Következésképpen napjainkban egyre kevésbé jellemző, hogy egyetlen vezető vállalat koordinálja egy értéklánc teljes hosszát.

Az irodalom kezdetben az értékláncok két típusát különböztette meg: az ún. termelők által összefogott értékláncokat és a kereskedők által összefogott értékláncokat (Gereffi, 1994; 1999). Az előbbire példa az autóipar, és általában a technológia- és tőkeintenzív iparágak, amelyekben a vezető autógyártó cégek integrálják az értékláncokat, kulcsszerepüket az iparági belépési korlátok, a kevésbé támadható technológiai tudásuk és értékláncmenedzsment-képességeik biztosítják. Az utóbbira példa a ruházati ipar (és általában a munkaintenzív iparágak). Az értékláncokat integráló, marketingre, márképítésre és disztribúcióra szakosodott már-

<sup>22</sup> Kiváló magyar nyelvű összefoglalót ad erről a témáról Gelei [2017].

<sup>23</sup> A Kiszervezési Szakértők Nemzetközi Szervezete (International Association of Outsourcing Professionals) 2006 óta évről évre közzéteszi a globális szolgáltatók 100-as toplistáját (lásd: <http://www.iaop.org/Content/19/165/1793/Default.aspx>).

<sup>24</sup> Az értékláncok konszolidációjára jó példa az autóipar: a KPMG [2009, 2. o.] adatai szerint míg 1998-ban a világon mintegy 30 ezer autóipari beszállítót jegyeztek, a felvásárlások, az összeolvadások és a piacról való kilépés következtében 2008-ra számuk 4500-ra csökkent.

kanév-tulajdonosok<sup>25</sup> pozícióját a jelentős piaci értéket képviselő márkanevek, a disztribúciós hálózat és a piaci ismeretek biztosítják.

Később, ahogy egyre több ágazati esettanulmány jelent meg, amelyekben a különböző koordinációs mechanizmusokat is részletezték a szerzők, az értéklánc-kategóriák diverzifikálódtak és finomodtak, mivel időközben az iparágak szerkezete, technológiai sajátosságaik és belépési korlátaik is átalakultak (Gereffi és szerzőtársai, 2005; Gereffi, 2014). Az ágazati esettanulmányok (lásd a 27. lábjegyzetet) rávilágítottak, hogy a két véglet – a tisztán piaci kapcsolatban álló szereplők, illetve a multinacionális vállalati szervezetbe integrált leányvállalatok (vagyis a tisztán hierarchikus kapcsolatban álló értékláncszereplők) – között többféle, jól tipizálható átmenet különböztethető meg.

Az egyik a hierarchikus koordinációhoz legközelebb álló, ún. fogolytípusú kapcsolat,<sup>26</sup> amelyben a megrendelő – bár nem tulajdonosa a beszállítójának – domináns pozíciója (a beszállító üzletfelei között) aszimmetrikus hatalmi viszonyokat eredményez: a beszállító ezért kiszolgáltatott. A globális értékláncok élén álló koordinátorok ma már számos iparágban közvetlentőke-befektetés nélkül is maximálisan kontrollálhatják beszállítóikat (UNCTAD, 2011), amennyiben a két felet azonos vállalati információs rendszer köti össze. A beszállító a megrendelő által megkövetelt minőség-ellenőrző tanúsítvánnyal rendelkezik, azokat a szabványokat alkalmazza a gyártás során, továbbá azokat a termékcímkézési és nyomkövetési rendszereket használja, amelyeket a megrendelő előír.

A hatalmi viszonyok egy fokkal kevésbé aszimmetrikusak a hálózati partneri viszonyban álló megrendelők és beszállítók között. A kölcsönösséget itt az biztosítja, hogy nemcsak a beszállítók végeznek jelentős tranzakcióspecifikus beruházásokat a hosszú távú beszállítói kapcsolat megalapozása érdekében, de az értéklánc-integrátorok is jelentős mennyiségű rejtett tudást osztanak meg beszállítóikkal. Végül az ún. moduláris kapcsolatokban – amelyekben a beszállítók egy komplett értékláncszakaszért, vagyis a szállított részegységek (modulok) teljes hozzáadott értékéért felelősséget vállalnak – az értékláncok vezető vállalatai és a beszállítók közötti viszony a tisztán piaci véglethez áll közel, az együttműködő, egyenrangú partnerek közötti üzleti kapcsolatokhoz hasonlít. (E kategóriák összetételének és az egyes iparágak besorolásának napjainkban is zajló átalakulására a 12. fejezetben térek vissza.)

<sup>25</sup> A kereskedő értéklánc-integrátorok lehetnek kis- és nagykereskedelmi láncok tulajdonosai (például a Wal-Mart, a Tesco, a Carrefour), amelyek gyártási szolgáltatást nyújtó cégekkel állnak szerződéses kapcsolatban szerte a világon (a Deloitte adatai szerint a Top 10 cég 2013-as árbevétele 1300 milliárd dollár volt), vagy gyártóbázis nélküli szakmai (nem kereskedelmi, hanem például könnyűipari vagy elektronikai) cégek, például a Zara, a Nike, az Apple.

<sup>26</sup> A fogoly kifejezést a szakirodalom kétféle értelemben használja: egyrészt a fent leírt fogolytípusú kapcsolat értelmében, másrészt a multinacionális cégek leányvállalataira is a „fogoly-szervezet” kifejezést alkalmazza (lásd később). Ebben a könyvben legtöbbször a leányvállalati értelemben használom a fogoly kifejezést.

Az értékláncelemzések az értékláncok alkotóelemeinek (a szereplőknek és a tevékenységeknek) összetételét és ezek földrajzi változásait vizsgálják a megtermelt jövedelem megoszlása szempontjából. A különböző értékláncok jellegzetességeit elemzik:

- a hosszukat (hány hazai és külföldi szakaszból áll össze a teljes értéklánc),
- a földrajzi sajátosságait, így a szerveződés regionális vagy globális voltát,
- az input-output kapcsolatokat,
- az egyes értékláncszakaszokra jellemző „vásárolni vagy házon belül gyártani” döntést és annak változásait,
- az értékláncokra és azok egyes szakaszaira jellemző koordináció sajátosságait,
- a versenyképesség dinamikáját az értékláncokon belül, és ehhez kapcsolódóan az egyes értékláncszereplők feljebb lépésének perspektíváit és korlátait. (Jó összefoglalót ad Gereffi, 2005; OECD, 2013. Lásd még: Cattaneo és szerzőtársai, 2010.)

Értékláncalapú megközelítéssel a nemzetközi gazdaságtan, a világgazdaságtan szinte összes kérdését elemezték már (ez alól talán csak a nemzetközi pénzügyi rendszer működéséhez kapcsolódó kérdések jelentenek kivételt). Ezek például a globalizáció, a nemzetközi kereskedelem, a külföldi közvetlentőke-befektetések, a nemzetközi technológiaáramlás, a fejlődés és felzárkózás, valamint a versenyképesség kérdései. Az értéklánciskola kutatói foglalkoztak munkaerőpiaci folyamatokkal, a transznacionális társaságok, intézmények és a globális kormányzás kérdéseivel, továbbá értékláncalapon elemezték egyes országok gazdasági teljesítményének vagy egyes ágazatok fejlődésének dinamikáját.<sup>27</sup> Sőt – tudományterületét kinőve – az elmélet gyorsan meghódított néhány rokon tudományágot is, elsősorban a regionális tudományokat, a szociológiát, a politikai gazdaságtant és az üzleti gazdaságtant (Gereffi, 2005).

<sup>27</sup> A [www.globalvaluechains.org](http://www.globalvaluechains.org) honlapon folyamatosan gyűjtik és közzéteszik az értéklánc-szemléletű publikációk listáját.

### 3.

## Az értékláncok alkotóelemei: az üzleti funkciók és a feladatok

Az értékláncok feldarabolódásának fokozódását a szakirodalomban leggyakrabban a köztes *termékek* teljes kereskedelmen belüli részarányának növekedésével szám-  
szerúsítik, a vertikális specializációval, illetve az importált inputok részarányával  
(és ennek növekedésével) a termelésen vagy az exporton belül (Feenstra–Hanson, 1999;  
Hummels és szerzőtársai, 2001. Lásd még: Gács, 2007 és Sass, 2012 irodalomáttekin-  
tését). Ez utóbbi megközelítés (importált *inputok* részaránya) a terminológiájában  
már utal arra, hogy az export nem csupán importált alkatrészeket és részegysége-  
ket tartalmaz: jelentős a nemzetközi kereskedelembe kerülő, köztes felhasználásra  
szánt szolgáltatások volumene, sőt a teljes kereskedelmen belüli részaránya is.

Az értékláncok szegmentálódását ugyanis a feldarabolódással időben párhuzamosan végbemenő folyamat, a feldolgozóipar és a szolgáltatások összefonódása is fokozta (Dachs és szerzőtársai, 2012; Neely, 2008; Pilat–Wölff, 2005; Vandermerwe–Rada, 1988). A feldolgozóipar terciarizálódása input- és outputoldalon egyaránt megfigyelhető: egyrészt a feldolgozóipar egyre több szolgáltatást használ fel, másrészt a kibocsátott termékeket egyre többféle szolgáltatás kíséri (Stehrer és szerzőtársai, 2012; Szabó, 2006; Szalavetz, 2002; Tomlinson, 2000). Egy 2004 óta évente elvégzett nemzetközi felmérés<sup>28</sup> tanúsága szerint az értékláncok élén álló cégek a termékek hozzáadott értékébe beépülő szolgáltatások növekvő részét szervezik ki ugyanúgy, mint magát a termelést.

Az értékláncalapú megközelítés egyik első eredménye az a felismerés volt, hogy a nemzetközi versenyképesség-vizsgálatok *kereskedelmi szemlélete* (a felzárkózó országok exportteljesítményének és világkereskedelmi részarányváltozásának elemzése, az export technológiai összetételének vizsgálata) ha nem is vált túlhaladottá, de mindenképpen kiegészítésre szorul. A mennyiségi jellegű teljesítmény-

<sup>28</sup> A Duke Egyetem Offshoring Research Network kezdeményezése keretében rendszeres időközönként felmérést készítenek kétezer olyan cégnél, amelyek egyes üzleti folyamataikat ki-  
helyezték vagy ezt tervezik. Vizsgálják a cégek motivációit, a kiszervezett üzleti folyamatok ös-  
szetételét, az érzékelt kockázatokat, a célszülőket stb. A felmérést 620 szakosodott szolgáltató  
kérdőíves vizsgálatával egészítik ki: az ő esetükben tevékenységük profitabilitásának változá-  
sára, létszámuk, illetve szolgáltatáskínálatuk alakulására kérdeznék rá (lásd: [http://www.fuqua.duke.edu/offshoring/research/research\\_findings/](http://www.fuqua.duke.edu/offshoring/research/research_findings/)).



mutatók (kibocsátás, bruttó export, világkereskedelmi részarány, működőtőke-állomány) dinamikájának vizsgálata, de még a korábban alapvető fontosságúnak ítélt minőségi jellemvonás – ezek technológiai összetétele és ennek változása – sem ad egyértelmű információt arról, hogy erősödik-e egy adott ország világgazdasági versenypozíciója.

Az értékláncokba szerveződő termelés korában *a gazdasági szereplők nem feltétlenül végtermékekre szakosodnak*. A nemzetközi kereskedelemben a határt átlépő javak zöme némi hozzáadottérték-növekedésen átesett köztes termék, vagy/és a feldolgozóipari termelést támogató, tehát inputoldali szolgáltatás. A termékszemléletű ipar- és a határokat átlépő javak bruttó értékét nyilvántartó kereskedelmi statisztika így meglehetősen félrevezető képet ad arról, hogy a világgazdaságban hol, mennyi értéket termelnek meg, vagyis mennyi értéket adnak hozzá az adott helyen az adott termelési fázisban az előző fázishoz képest, és miként oszlanak meg az ebből származó jövedelmek.

Ráadásul az értékesített termékek növekvő része ún. termék-szolgáltatás csomag, vagyis az érték szerves részét képviselik a termékbe épült vagy azt kísérő (outputoldali) szolgáltatások. E szolgáltatások – csakúgy, mint a termékek esetében az egyes alkatrészek, részegységek – földrajzilag eltérő területeken elhelyezkedő szereplők hozzájárulásai. A termékhez kapcsolódó szolgáltatások mellett számolni kell a teljes hozzáadott érték növekvő hányadát kitevő támogató szolgáltatásokkal, üzleti folyamatokkal is (például a humánerőforrás-menedzsmenttel, a pénzügyi szolgáltatásokkal, a számviteli és egyéb adminisztrációs feladatokkal, a jogi szolgáltatásokkal), amelyek szintén földrajzilag külön helyeken adódnak hozzá a kumulálódó hozzáadott értékhez. A földrajzilag szétszórt hozzáadottérték-termelés integrálása és koordinálása nagy mennyiségű vállalat-specifikus szolgáltatást igényel: vállalat-, illetve értéklánc-specifikus informatikai és logisztikai szolgáltatásokat, a beszállítói háttérfejlesztéshez, illetve a szervezetfejlesztéshez kapcsolódó szolgáltatásokat, technikai segítségnyújtást a leányvállalatoknak, a leányvállalatok integrációját és a tudásmegosztást elősegítő menedzsmentképzést. Ez utóbbi felsorolásban szereplő tevékenységek: az ún. *értéklánc-integrációs szolgáltatások* egy harmadik szolgáltatástípust képviselnek az alaptevékenységet támogató szolgáltatások<sup>29</sup> és a termékekhez kapcsolódó szolgáltatások mellett.

Mindhárom szolgáltatástípus iránt folyamatosan és erőteljesen nő a kereslet, így a feldolgozóipari termékek értékláncain belül az alap-, vagyis az *ipari* tevékenység részesedése egyre csökken.

Az OECD-WTO hozzáadottérték-alapú kereskedelemstatisztikájának (OECD-WTO TiVA) adatai alapján számítást végeztem, hogy a feldolgozóipari export bruttó értékének mekkora hányadát képviselik a szolgáltatások. 52 ország 7 iparágának (élelmiszer-

<sup>29</sup> A koordinációt és integrációt elősegítő belső szolgáltatások és az alaptevékenységet támogató szolgáltatások egy része némi átfedést mutat, gyakran nehéz a különböző kategóriákat pontosan szétválasztani.

ipar, textil-, ruházati, bőr- és cipőipar, fémkohászat, -öntészet és -megmunkálás, fa-, papír- és nyomdaipar, máshova nem sorolt gépgyártás, elektromos, elektronikai és optikai műszerek, eszközök gyártása, járműipar) átlagában, ez az érték 2009-ben 31,2 százalék volt, érdekes módon minimális iparágak közötti szóródással ( $\varsigma = 0,99$ ).

A globális értékláncok korában tehát a nemzetközi kereskedelemstatisztika alapján levont következtetések erős torzító hatásoknak vannak kitéve. Ezek kiküszöbölése érdekében, illetve az egyes szereplők szakosodásának feltérképezéséhez és versenyképességének megállapításához újra kellett gondolni, hogy az adatbázisokban jól nyilvántartható kereskedelembe kerülő termékek helyett mi legyen a vizsgálatok alapegysége. Jobb megközelítésnek tűnt az a kiindulópont, hogy az értékláncok egyes szereplői meghatározott vállalati funkciókra szakosodnak. A vállalati funkciók vizsgálata ugyanis már tartalmazza azokat az immateriális szolgáltatásokat, üzleti folyamatokat, amelyek a teljes hozzáadott érték növekvő részét teszik ki.

Ennek megfelelően nagyszabású, nemzetközileg összehangolt statisztikai adatgyűjtés kezdődött egyebek mellett arról, hogy mely országok és iparágak milyen funkciókat helyeznek ki. Az elemzéshez összeállították és csoportosították a vállalati funkciók listáját<sup>30</sup> (Sturgeon, 2008; Sturgeon–Gereffi, 2009). Az alapadatokat az USA-ban az amerikai munkaügyi statisztika „tömeges leépítési statisztikai adatai” szolgáltatották: ehhez a statisztikai adatszolgáltatáshoz részletes funkciólista is kapcsolódik (hogy milyen vállalati funkciókat érintettek a tömeges leépítések. Lásd: Brown, 2008). Európában az Eurostat 11 EU-tagállamban és Norvégiában teljes körű felmérést végzett a 100 vagy annál több főt foglalkoztató cégek körében arról, hogy a cégek mely vállalati funkciókat helyezik ki és hová: leányvállalatokhoz vagy külső szerződéses partnerekhez, Európán belül vagy kívül.<sup>31</sup>

A vállalati funkciókra vonatkozó nemzetközi adatbázis segítségével a következő kutatási kérdéseket remélték megválaszolni. Miként oszlanak meg földrajzilag a vállalati funkciók az értékláncokon belül? Melyek azok a funkciók, amelyeket a vállalati központok a saját központi szervezeteiken belül tartanak, és melyeket helyeznek ki a leányvállalataikhoz, illetve kiszerveznek külső, szerződéses háló-

<sup>30</sup> Sturgeon–Gereffi [2009] 13 elsődleges vállalati funkciót sorol fel: 1. stratégiai menedzsment, 2. új termékek/szolgáltatások fejlesztése, 3. marketing és értékesítés, 4. köztes inputok és nyersanyagok előállítása, 5. beszerzés, 6. operatív tevékenységek (termelés, szolgáltatás), 7. szállítás, logisztika, disztribúció, 8. vállalatirányítási és menedzsmenttevékenységek, 9. emberierőforrásmenedzsment-tevékenységek, 10. technológia- és eljárásfejlesztés, 11. a vállalati infrastruktúrával kapcsolatos alapszintű feladatok, például karbantartás, 12. a vállalati infrastruktúrával kapcsolatos magas szintű feladatok, például információs infrastruktúra fejlesztése, 13. ügyfélkapcsolat-menedzsment, értékesítést követő szolgáltatások. Az Eurostat felmérései ennél kevésbé részletesek, azok mindössze hét funkcióba csoportosítva gyűjtöttek adatokat az egyes szereplők hozzájárulásáról, szakosodásáról.

<sup>31</sup> Lásd: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/International\\_sourcing\\_statistics](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/International_sourcing_statistics).

zati szereplőkhöz? Miként változott mindez az utóbbi évtizedben? Van-e országok közötti eltérés ebben a tekintetben?

E felmérések alapján nyomon lehetett követni az egyes üzleti folyamatok ki-szervezésének, nemzetközi beszerzésének dinamikáját. Az első 2007-es felmérést 2012-ben megismételték: ekkor már 14 európai ország kisebb-nagyobb (Észtország: 500 cég, Franciaország: 8100 cég) vállalati mintáin. A felmérések segítségével meg lehetett állapítani, hogy a vizsgált cégek mekkora hányada szerez be valamilyen funkciót külföldről, továbbá melyek azok az országok, amelyekben a szereplők az átlagosnál nagyobb arányban nemzetköziesednek. Milyen funkciókat szereznek be leggyakrabban külföldről, és miként változik mindez?

Az Eurostat első felmérése szerint a vizsgált 100 fő feletti cégek átlagosan 16 százaléka szerzett be valamilyen funkciót külföldről a 2001–2006-os időszakban. Ír-országban ez az arány 38 százalék volt, Dániában 25, Németországban 13 százalék. Németország példája jól mutatja, hogy ennek a mutatónak hasonló a hiányossága, mint a hagyományos „importált inputok részaránya” mutatónak, jelesül, hogy az ország méretéből fakadó torzító hatásokat nem tudja kiküszöbölni. Nagy országokban a helyi cégek jóval könnyebben találnak hazai beszerzési forrásokat, így még olyan nyitott és globális értékláncokba erősen integrált országokban is, mint Németország, a mutató az átlagosnál alacsonyabb értéket vesz fel.<sup>32</sup> Ami a külföldről beszerzett funkciók típusát illeti, az eredmény nem meglepő: a leggyakoribb az ún. elsődleges funkció (a termelés/szolgáltatás) volt, a második pedig az informatikai szolgáltatás.

A felmérés két további említésre méltó megállapítást tartalmazott. Egyrészt azt, hogy az értékláncok többsége nem globálisnak, hanem inkább regionálisnak tekinthető (a beszerzés zöme Európán, illetve az EU-n belül marad, csak kisebb hányada érkezik Európán kívülről, például Indiából, Kínából).<sup>33</sup> Másrészt a válla-

<sup>32</sup> Az országméretből fakadó torzítások kiküszöbölése érdekében az OECD kialakította az ún. „értékláncrésztvételi” mutatót (*De Backer–Miroudot*, 2012), amely két mutató értékének összege: egy ország exportjában a külföldi hozzáadott érték hányada, illetve az adott országban előállított köztes termékek hányada más (harmadik) országok exportjában. Az értékláncrésztvételi mutató így mind upstream, mind downstream irányban számszerűsíti az értékláncintegrálódást. Ennek fontosságát nagy országok esetében jól mutatja az, hogy míg az USA esetében például a mutató első összetevője (a külföldi hozzáadott érték hányada az exportban) 10 százalék alatt marad, ha a második összetevőt is figyelembe vesszük (az USA-ban előállított köztes termékek integrálása – hozzáadottérték-alapon – más országok exporttermékeibe), akkor az értékláncrésztvételi mutató már meghaladja a 40 százalékot (uo., 7. o.). Az OECD értékláncrésztvételi indexének rangsorában 2005-ben első helyen szerepelt (33 vizsgált OECD-tagállam közül) a Cseh Köztársaság 65 százalék feletti értékkel (uo., 7. o.), míg Magyarország nem sokkal 65 százalék alatt az ötödik helyen volt.

<sup>33</sup> Az eredmény nem meglepő: korábban is többen kimutatták (*Rugman–Verbeke*, 2004; *Oh*, 2009), hogy a nemzetközi kereskedelem, különösen az európai cégek kereskedelme, jóval inkább regionális, semmint globális alapon szerveződik. Könyvének legutóbbi kiadásában *Dicken* [2011, 19–20. o.] a WTO adatai alapján bemutatja, hogy – ellentétben Ázsiával, ahol a nemzetközi kereskedelem több mint felét a régió kívüli országokkal és Észak-Amerikával bonyolítják le;

latok még leginkább (70 százalékban) a saját leányvállalati hálózatukon keresztül szerzik be az egyes funkcióinputokat, és jóval kisebb – 36 százalékos – arányban<sup>34</sup> független felektől.

Vizsgálataim egyik kutatási kérdése mindezek alapján az volt, hogy a vállalati funkciók körének magyarországi feltérképezésével, vagyis az Eurostat hivatkozott felmérésének Magyarországra kiterjesztésével megalapozott következtetéseket tudnánk-e levonni a helyi leányvállalatok szakosodásáról és értékláncszerepéről, valamint a multinacionális vállalatok belüli funkcionális munkamegosztás változásáról. Ha idősoros adatokat, vagyis a folyamatok dinamikáját vizsgálnánk ezeknek az adatoknak a segítségével, akkor képet kaphatnánk-e a multinacionális cégek helyi leányvállalatainak szakosodásváltozásáról? Következtethetnénk-e ezeknek az adatoknak az alapján arra, hogy az értékláncokba termelési, összeszerelési ágon integrálódó szereplők feljebb léptek-e, és bővítették-e a termelési feladatkörüket néhány további, a termelésnél magasabb hozzáadott értéket teremtő, tudásigényesebb funkcióval?

---

ez utóbbiban ez az arány kb. 50 százalék – Európában a kereskedelem 75 százaléka a kontinensen belül folyik. Érdekes kérdés, hogy az EU kibővülése fokozta-e az európai cégek kereskedelmének regionális szerveződését. *Behar–Freund* [2011], illetve *Curran–Zignano* [2010] – Európán belül csak az EU-ra koncentrálnak – empirikus vizsgálatai szerint ez nem egyértelmű. Ugyan a régi és az új tagállamok kereskedelmi integrálódása erősödött, az új tagállamok részesedése nem nőtt a régiók teljes kereskedelmén belül, ugyanis a bővülés óta eltelt időszakban az EU-n kívüli országokkal folytatott kereskedelem is látványosan nőtt.

<sup>34</sup> Tudnunk kell, hogy a kétféle beszerzési forrás nem zárja ki egymást, így az eredmények összege a legtöbb vizsgált országban meghaladta a 100 százalékot. (Forrás: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/International\\_sourcing\\_statistics](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/International_sourcing_statistics).)

## 4.

# Üzleti funkciók és feladatok a magyarországi leányvállalatoknál

A feldolgozóipari leányvállalatok funkcionális szakosodásának vizsgálata abból a szempontból is érdekes, hogy a rendszerváltást követően, számos tanulmány a felvásárolt cégek integrációjának sajátosságaként írta le és dokumentálta, hogy a multinacionális vállalati szervezetbe kerülve, a korábban vertikálisan integrált cégek szinte „egyfunkciós” termelővállalattá váltak (Estrin és szerzőtársai, 1997; Majcen és szerzőtársai, 2009; Meyer–Lieb–Dóczy, 2003). Az új tulajdonosok leépítették a kutatás-fejlesztést, a termeléshez kapcsolódó beszerzést, az értékesítéssel, értékesítést követő szolgáltatásokkal kapcsolatos feladatokat stb.<sup>35</sup> (Lásd például a transzformációs recessziót a korábbi kapcsolatok szétesésével magyarázó elméleteket: Blanchard–Kremer, 1997; Kornai, 1994, vagy a kutatás-fejlesztési funkció leépüléséről szóló irodalmat: Dyker–Radosevic, 1999; Inzelt, 2003; Kalotay, 2005.)

A vállalati interjúk során így arra a kérdésre kerestem választ, hogy továbbra is egyfunkciósak-e a multinacionális cégek hazai feldolgozóipari leányvállalatai? Milyen egyéb vállalati funkciók vannak jelen ezeknél a cégeknél? Milyen képet mutatnának a Magyarországon működő, külföldi érdekeltségű feldolgozóipari cégek, ha az Eurostat üzleti funkciók jelenlétét feltérképező felmérését Magyarországra is kiterjesztenék? A vállalati interjúkra és a kiegészítő vizsgálatokra<sup>36</sup> támaszkodva

<sup>35</sup> Sajátos színezetet ad mindennek, hogy ezzel egy időben, meghatározott iparágakban (például a könnyűiparban, egyes gépipari ágazatokban, a fémfeldolgozásban, a vegyiparban) a hazai termelők is drasztikusan mérsékeltek vertikális integrációjukat. A felerősödött versenyben bér munkára áttéréssel próbáltak helytállni, vagyis lemondtak az önálló fejlesztés, reklámozás, márkatervezés és értékesítés funkcióiról, és kizárólag a termelésre szakosodtak (Antalóczy–Sass, 1998; Laki, 2005; Szanyi, 2001, 2010). Bár a hivatkozott tanulmányok számottevő empirikus bizonyítékot mutatnak be arról, hogy a hazai bér munkázó cégek esetében is volt mód feljebb lépésre, ezzel a vállalati körrel nem foglalkozik ez a könyv.

<sup>36</sup> E kérdés(ek) megválaszolásához a felkeresett vállalatok mintájánál nagyobb körben vizsgáltam. Egyrészt a hivatkozott OTKA-kutatás mintáját – az autóipari, elektronikai és gépipari cégek képviselővel készített interjúkat – használtam fel (összesen 15 céget), másrészt ezt néhány korábbi mélyinterjú kutatásom során vizsgált vállalati kör tapasztalataival egészítettem ki (Szalavetz, 1998, 1999, 2000). Összességében 28 cég adatait néztem át, vagyis az OTKA-kutatás 15 cége mellett, a korábbi mélyinterjú vizsgálataimban szereplő cégek közül további 13 (öntészet és fémmezmunkálás, textil- és ruházati ipari, gépipari és elektronikai) cég adatait, weblapját és

– e könnyen megválaszolható kérdéseken túlmenően – arra is választ kerestem, hogy alkalmasak-e a funkciók jelenlétét vizsgáló felmérések arra, hogy segítségükkel a szereplők funkcionális szakosodására, feljebb lépésére és versenyképességére vonatkozó következtetéseket vonjunk le.

Előzetes feltételezésemet ebben a tekintetben erőteljes szkepszis jellemezte, amit az empirikus vizsgálatok alá is támasztottak. Megállapítottam, hogy egyes funkciók jelenléte alapján nem lehet megalapozott következtetéseket levonni az adott cég feljebb lépési teljesítményével vagy versenyképességével kapcsolatban.

A vállalati vizsgálataim ugyanis *ugyanazoknak* a vállalati funkcióknak a jelenlétét mutatták ki az értékláncok periférikus szereplőinél, mint a vállalati központokban. A termelésre szakosodott periférikus hazai leányvállalatoknál éppúgy megtalálhatók olyan funkciók, mint a beszerzés, a logisztika, a humán erőforrás-menedzsment, az ügyfélkapcsolat-menedzsment, a gyártásfejlesztés, az informatika, a pénzügyek, a vállalatirányítás, sőt esetenként a kutatás-fejlesztés is, mint a vállalati vagy a regionális központokban.

Nem állíthatjuk tehát, hogy a feldolgozóipari multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalatai egyfunkciós termelési telephelyek lennének. Ez az állítás valószínűleg már a rendszerváltást követő időszak újonnan alapított zöldmezős cégei esetében is erős túlzás volt, bár a termelés mellett az összes támogató immateriális funkciót is házon belül végző hazai nagyvállalatok funkcionális diverzifikációja kétségkívül erőteljesen csökkent a külföldi felvásárlást követően (az újonnan alapított zöldmezős cégeké pedig alacsony szintről kezdett fejlődni).

Noha az adatfelvételek ugyanolyan funkciók jelenlétét dokumentálják az értékláncok központi és periférikus szereplőinél egyaránt, ez távolról sem jelenti azt, hogy az adott funkcióhoz kapcsolódó tevékenységek, ezek minősége, tudásigényessége, hozzáadottérték-teremtő képessége is egyforma volna. Valójában hatalmas különbségek vannak az egyes leányvállalatok és természetesen a leányvállalatok és a multinacionális vállalati központok között e paraméterekben.

Egy funkció keretében végzett tevékenységek minőségére vonatkozó kiegészítő információk nélkül a funkciók pusztá jelenlétének dokumentálása így vajmi keveset mond. Ebből következően *a vállalati funkció éppúgy nem lehet a versenyképességi, értéklánc-szakosodási elemzések alapegysége, mint az exportált termék.*<sup>37</sup> A kérdés

---

mérlegbeszámolójának kiegészítő mellékletét. A bemutatkozó weboldalakat és a hazai leányvállalat egyéb internetes találatait megnyitva különösen a jelenlegi és korábbi álláshirdetéseket tanulmányoztam át. Ezekből próbáltam azokra a funkciókra következtetni, amelyeket a magyar termelő leányvállalat a termelés mellett még ellát. Az álláshirdetésekből levonható következtetéseket a cégről szóló sajtócikkekben szereplő információkkal egészítettem ki. A minta e kiegészítésekkel együtt sem alkalmas arra, hogy állításaimat bizonyítsa, ezzel együtt jól illusztrálja következtetéseimet.

<sup>37</sup> A funkciókkal kapcsolatos statisztikai adatgyűjtésnek egy másik fontos hiányossága volt, hogy a felmérések csupán a funkciók helyi jelenlétét, illetve külföldről történő beszerzését dokumentálták, arról azonban nem gyűjtöttek adatot, hogy a külföldről beszerzett funkciók értéke miként alakult (Sturgeon, 2013). Ennek híján a vállalati stratégiára (és ennek dinamikájára) nem

– hogy használható-e a vállalati funkciók száma a versenyképesség, illetve e szám növekedése a feljebb lépés közelítő változójaként – szoros összefüggést mutat egy örökzöld és az értéklánc-irodalomban ismét újjáéledt vitával. Azzal ugyanis, hogy a (meghatározott feladatokra történő) *szakosodás* (a feladatok szétválasztása) vagy a feladatok *integrációja* (az egymással összefüggő feladatok egymás mellé telepítése) jár-e nagyobb versenyelőnnyel? A különböző feladatok egymástól elválasztása és a szakosodás révén elérhető termelékenységemelkedés Adam Smith szögygyára óta közgazdasági alaptétel. Az egyes vállalati funkciók szétválaszthatóságának könnyebbé válásával ugyanakkor újra felerősödött a szakosodás határaival kapcsolatos vita, annál is inkább, mert az ezt megelőző évtizedekben inkább fordított erőfeszítéseknek lehettünk tanúi. A taylori, fordii munkaszervezeteket már jó ideje felváltotta a teammunkára épülő, rugalmas, tanuló szervezetek kora. Számos vizsgálat igazolta (lásd: *Valeyre és szerzőtársai*, 2009 áttekintését), hogy ez utóbbi szervezetek – az egymással összefüggő feladatok összekapcsolásából fakadó szinergiából következően – a hagyományos, bürokratikus, hierarchikus szervezeteknél termelékenyebbek, versenyképesebbek, mivel a feladatok összekapcsolása többlettanulási, jobb problémamegoldási lehetőségeket teremt.<sup>38</sup> A támogató üzleti folyamatok és az alaptevékenység korábbiaknál könnyebb szétválaszthatósága és az egyes tevékenységek erősödő kiszervezése felvetette azt az elméleti kérdést, hogy visszalendül-e az inga a taylorizmus irányába? Lehetséges, hogy a jövőben akár minden egyes részfeladatot földrajzilag eltérő helyen végeztetnek az értékláncok élén álló koordinátorok?

A vészharangot kongató szélsőségektől (*Friedman*, 2005) eltekintve, a közgazdászakma minimális valószínűséget ad ennek a forgatókönyvnek (*Leamer*, 2007). Noha *Blinder* [2009] számítása reálisnak tűnik, miszerint az amerikai munkakörök közel 30 százaléka kihelyezhető, mivel közérthető protokollokkal leírható, sztenderdizálható, vagyis rutinmunkává, *bárhonnan beszerezhető árucikké* alakítható (*Davenport*, 2005; *Manning és szerzőtársai*, 2012), ez még nem jelenti azt, hogy minden egyes technikailag kiszervezhető feladatot valóban le is választanak a többitől, és külső szolgáltatótól vagy leányvállalattól szerzik be azt. Ellenkezőleg. A tudásalapú gazdaságokban egyre inkább jellemző, hogy a foglalkoztatottak és az általuk alkotott csapatok, munkaközösségek többféle feladatot végeznek (*Görlich*, 2010). Az egymással összefüggő feladatok egymás mellé telepítése, vagy akár azonos munkavállaló (vagy csapat) felelősségi körébe delegálása még akkor is szinergiával jár, ha e feladatoknak nem mindegyike igényel önálló döntéseket, kreativitást és szá-

---

lehet következtetni: nem tudni, hogy eseti pufferként használják-e a cégek a külföldi beszerzési forrásait, vagy hibrid beszerzési stratégiát megvalósítva, állandó jelleggel veszik-e igénybe (ugyanakkor maguk is végeznek az elsődleges funkció körébe tartozó tevékenységeket), vagy teljes mértékben külföldre helyezik-e ki azt.

<sup>38</sup> A munkaszervezetek általános és magyarországi jellegzetességeit, fejlődésüket és a szervezeti innovációk témáját *Makó* tanulmányai átfogó jelleggel tárgyalják. Lásd például: *Makó és szerzőtársai* [2007, 2008], továbbá *Valeyre és szerzőtársai* [2009].

mottevő képzettséget. A feladatok egy helyre telepítésének költség-haszon egyenlege – legalábbis a túlzott mértékű kiszervezés jelentős tranzakciós és koordinációs költségeivel szembeállítva – mindenképpen pozitív (Lanz és szerzőtársai, 2013; Larsen és szerzőtársai, 2011).

Az értéklánc-fragmentálódás tendenciájának és a kiszervezés határainak kérdése természetesen nem elméleti. A feladatok könnyebb kiszervezhetősége a munkahelyek elvesztésének, az ipari bázis változásának örökzöld problémáját veti fel.

A munkahelyek elvesztésének tételét sokféle mutató segítségével tesztelhetjük (Amiti-Wei, 2005).<sup>39</sup> Ha az átlagos cégméret változását vesszük alapul a fejlett országokban, akkor meglepő eredményt kapunk.

Az Egyesült Államok példáján (a vállalati demográfia statisztikai adatait publikáló hivatal [US Bureau of Census] adatai alapján) megvizsgáltam, hogy miként alakult 1990 és 2008 között az átlagos cégméret (vagyis a cégek foglalkoztatottainak átlagos létszáma: az összes foglalkoztatott számának és a fizetett foglalkoztatottakkal rendelkező cégek számának hányadosa). Az adatok szerint nemhogy nem csökkent, hanem némileg nőtt is az átlagos létszám: a kilencvenes években 18,4 főről 20,18-ra, 2008-ra pedig mintegy 20,4 főre (forrás: US Bureau of Census adatai alapján saját számítás). Az Egyesült Államok példáját alapul véve megkockáztathatjuk azt a feltevést, hogy új típusú feladatok vették át a kiszervezett régiók helyét. Az átlagos foglalkoztatotti létszám nem csökkent.

Az átlagos cégméretet természetesen számos tényező befolyásolja, nem kizárólag az, hogy milyen mértékű és mennyire terjedt el a feladatok kiszervezése. A befolyásoló tényezők közül első helyen említsük meg a konjunktúrát, hiszen recessziók idején az átlagos cégméret csökken. Az adatok szerint ez valóban így történt 2001–2002-ben és 2008–2009-ben, igaz a visszaesés csekély mértékű volt. Fontos magyarázó tényező továbbá a gazdaság szerkezete: az átlagos méret változása részben visszavezethető az iparági (és a szolgáltatások) összetételének) változására. Félrevezető lenne tehát pusztán a technológiai fejlődéssel és az ezt kísérő szervezeti innovációkkal összefüggésbe hozni a cégméret változását. Ezzel együtt ez a gyorsteszt arra nagyon is alkalmas, hogy a kiszervezés miatt a munkahelyek elvesztésének vészharangját kongatók érvei ellen adatokat sorakoztassanak fel annak érdekében, hogy más megközelítések jogosságát is elismerjék.

Ami az általam vizsgált feldolgozóipari vállalatokat illeti, egyik kutatási kérdésem arra irányult, hogy tapasztaltak-e anyavállalataik részéről a feladatok egy- más mellé telepítésére irányuló törekvéseket? Előfordult-e, hogy nagyrészt amiatt nyertek el (a külföldi tulajdonos számára bizonyított kompetenciáikon túlmenően) a korábbiaknál nagyobb hozzáadott értékű, tudásigényesebb feladatköröket, mivel bizonyos munkafázisokat, illetve az értéklánc meghatározott szakaszait nem célszerű elválasztani egymástól? Megvalósult-e Magyarországon is a fejlődés természetes útja, amely szerint idővel egyre tudásigényesebb feladatok követik a ki- helyezett rutinszerűeket?

<sup>39</sup> A kiszervezés munkahelyekre gyakorolt hatásának témája önálló könyv tárgya lehetne. Ebben az írásban a téma az értéklánc-fragmentálódás kapcsán került elő, és az előbbi, csupán érdekességgént leírt eszmefuttatáson túlmenően a kérdéssel nem foglalkozom.



A vizsgált cégek körében a válasz egyértelmű „igen” volt, tapasztalataik azt mutatták, hogy „az egyik funkció vonzza a másikat”.<sup>40</sup> A rendszerváltást követően Magyarország elsőként liberalizálta gazdaságát a külföldi közvetlentőke-befektetők előtt (Csáki, 2001; Hunya, 1999), így – és az eltelt két évtized szerves fejlődésének eredményeként – több megkérdezett cég esetében is a magyar leányvállalat lett anyavállalatának legnagyobb termelőbázisa Európában. A szerves fejlődés szinte automatikusan hozta magával, hogy a gyártáshoz kapcsolódó – egyre tudásigényesebb – funkciók is a gyártás közelébe települtek, például a gyártásfejlesztés (technológiai központok), a gyártáshoz szükséges célgépek és tesztberendezések gyártása (meghatározott iparágakban ezeket nehéz kívülről, szakosodott gyártótól beszerezni), a gyártáshoz kapcsolódó beszerzés (egy része) és a gyártott termékekhez szükséges műszaki és informatikai támogatás. A technológiai központ feladatait elnyerve gyakran „már csak egy lépés volt” a termékekhez kapcsolódó részleges kutatás-fejlesztési feladatok felelősségének megszerzése.

Ami a beszerzést illeti, a kezdeti részleges lokalizációs feladatok is gyorsan bővültek azáltal, hogy a minta néhány cégénél a magyarországi leányvállalat vált a legnagyobb termelőbázissá, az összes inputfelhasználás domináns része ide került. Célszerűnek látszott tehát, hogy az adott hazai leányvállalatoknál gyűjtsék össze a többi gyártó leányvállalat hasonló inputigényeit, és a magyar beszerzők egyben tárgyalják multinacionális (vagy legalábbis regionális) szinten a beszerzési igényeket, vagyis beszerzési szolgáltatásokat nyújtsanak a társvállalatok számára is. Összességében a tapasztalatok azt mutatták, hogy az egymással összefüggő feladatok, tevékenységek egymás mellé telepítése létező tendencia. Nem egyértelmű tehát, hogy az alaptevékenység és a támogató üzleti folyamatok könnyebb szétválasztása és az egyes tevékenységek kiszervezésének egyszerűsödése az értékláncok töredezettségének és földrajzi kiterjedésének növekedésével jár.

Különbséget kell tennünk extenzív és intenzív értéklánc-szegmentálódás között. Egyértelmű és erőteljes az extenzív szegmentálódás – amely alatt azt értem, hogy a technológiai és a kapcsolódó vállalatszervezeti innovációk elterjedése következtében nő a kiszervezett üzleti folyamatok száma (egyre több cég egyre többféle folyamatot helyez ki). Ezt számos tény igazolja, kezdve az Eurostat korábban említett funkciókihelyezési felmérésétől (lásd a 31. lábjegyzetet) és az Offshoring Research Network (ORN) vizsgálataitól<sup>41</sup> a köztes termékek világkereskedelmi részarányá-

<sup>40</sup> Tizenöt cégből tizenegy igennel válaszolt erre a kérdésre.

<sup>41</sup> Lewin [2012] például az öt kontinens 2000 cégére kiterjedő 2011-es ORN-felmérés eredményeit ismertetve azt hangsúlyozta: az üzleti folyamatok kiszervezése ma már nem kizárólag a legnagyobb cégek körében elterjedt. A nagyvállalatok 80 százaléka szervezett ki már valamilyen üzleti folyamatot leányvállalatához vagy jogilag független harmadik félhez. A felmérés időpontjában a középvállalatoknak még csupán 58 százaléka élt ezzel a lehetőséggel, de további 25 százalékuk várhatóan egy-két éven belül követi a kiszervezők példáját. Kisvállalatok esetében ez az érték 43, illetve 35 százalék volt. Míg kezdetben leginkább a gyártási és az informatikai funkciót szervezték ki, a funkciók köre rohamosan bővült, és egyre magasabb szintű, tudásigényes üzleti folyamatok is szakosodott szolgáltatókhoz vagy a leányvállalatokhoz kerül-

nak növekedésén át (Stehrer és szerzőtársai, 2011) a külföldi közvetlentőke-befektetések és a kiszervezett tevékenységek piacának növekedéséig (lásd: UNCTAD World Investment Report kiadványait és Lewin–Peeters, 2006; Lewin, 2012).

Az intenzív értéklánc-szegmentálódás azt jelenti, hogy maguk az értékláncok válnak egyre hosszabbá, egyre fragmentáltabbá, vagyis nő az értékláncokon belül az önálló jogi személyiségű<sup>42</sup> szereplők közötti tranzakciók száma. Erre utal a – korábban az 1. ábrával dokumentált – hozzáadott érték/kibocsátás hányados tendenciaszerű csökkenése. Az OECD [2012] kutatói ugyanakkor egy másik közelítő változót alkalmaztak: azt számszerűsítették, hogy egyes országok hozzáadottérték-termelése mekkora (hány termelési fázisnyi) távolságra van a végső felhasználástól. Eredményeik szerint ez a távolság nem mutat egységes és egyértelmű növekedést a fejlett országokon belül. Néhány fejlett ország (például Ausztria, Németország, Dánia, Korea, Tajvan) és több értékláncokba erőteljesen integrálódott, relatíve kevésbé fejlett ország (Csehország, Chile, Kína, Malajzia) hozzáadottérték-termelése 1995 és 2005 között egyre távolabb került a végső felhasználástól, ami az értékláncok átlagos hosszának növekedésére, vagyis intenzív értéklánc-szegmentálódásra utal. Ugyanebben az időszakban néhány másik ország (Lengyelország, Mexikó, Portugália, Románia, Szlovákia, Szlovénia) ellenkező (downstream) irányba mozdult el, vagyis a kibocsátásnak a végső felhasználástól mért átlagos távolsága csökkent (uo., 15–16. o.). Ez utóbbi listán szerepel az Egyesült Államok is, esetében valószínűleg a downstream értékláncfázisokban elhelyezkedő szolgáltatások térnyerése lehet a magyarázat.

Az értékláncok helyi szakaszainak hosszát különböző vállalat-,<sup>43</sup> iparág- és technológiaspecifikus tényezők befolyásolják. Ez azt a feltételezést erősíti, hogy az

---

tek. Az értékláncok töredezettségének növekedését jól mutatja, hogy ezekben a felmérésekben a vizsgált üzleti folyamatok száma jóval meghaladja az értéklánc-szemléletű első nemzetközi felmérésekben feltüntetett funkciókét (lásd: a 30. lábjegyzetet). A példák közé tartozik a számvitel, a megrendeléskezelés és számlázás, a raktározás és csomagolás, az emberierőforrás-menedzsment, a jogi ügyek, a pénzügyi műveletek, a beszerzés, a piackutatás, a marketing, a vevőkapcsolat-menedzsment, az üzembe helyezés & műszaki segítségnyújtás, a szerviz, a dizájn, a K+F, a mérnöki, informatikai és menedzsment-tanácsadási szolgáltatások. A felsorolt funkciók, illetve üzleti folyamatok egyike-másika (különösen a K+F és néhány kiemelten tudásalapú üzleti szolgáltatás) diverzifikált tevékenységcsomagot takar. Ezek egyes komponensei gyakran különböző földrajzi helyszíneken tevékenykedő szereplők felelősségi körébe tartoznak.

<sup>42</sup> Önálló jogi személyiségűnek tekintem egyaránt a multinacionális cégek egyes leányvállalatait és a független értékláncszereplőket (az egyes önálló beszállítókat).

<sup>43</sup> Az értékláncok helyi szakaszainak hosszát befolyásoló vállalatspecifikus tényezők közül olyan kérdések érdemelnek említést, mint például:

- a) a helyi termelés diverzifikációjának mértéke (diverzifikált helyi termelés esetében értelem-szerűen nagyobb az értéklánc helyi szakasza, mert például többfajta beszállítóra van szükség),
- b) az esetleges megosztott szolgáltatóközpontok jelenléte (ha a leányvállalat ilyen tevékeny-séget végez, akkor értelemszerűen több kapcsolattal folytat üzleti tranzakciókat),
- c) a helyi leányvállalat foglalkozik-e másutt beszerzett termékek forgalmazásával (például a saját megoldásaiba építve), illetve közvetített szolgáltatások értékesítésével, vagy csupán a

értékláncok átlagos hosszában kimutatható országok közötti különbségek mögött részben gazdaságszerkezeti különbségek húzódnak meg.

Térjünk vissza az eredeti kérdéshez, ahhoz, hogy mit árulnak el az egyes vállalati funkciók jelenlétét felmérő vizsgálatok az értékláncok szereplőinek versenyképességéről. Azt állítottuk, hogy egy-egy funkció keretében végzett tevékenységek minőségére vonatkozó kiegészítő információk nélkül a funkciók pusztá jelenlétének dokumentálása keveset mond, hiszen leányvállalat és leányvállalat között jelentős különbségek lehetnek (csakúgy, mint a leányvállalatok és a multinacionális vállalati központok között) a funkcionális tevékenységek minősége, tudásigénye, hozzáadott értéke szempontjából.

A probléma megoldását az jelentené, ha az adatfelvételek nem egyszerűen a funkciók *jelenlétét* dokumentálnák, hanem azok minőségéről is tájékoztatnának. A leányvállalati képességekhez és üzleti funkciókhoz köthető, a tevékenység minőségét is figyelembe vevő tipológiakészítés szakirodalmi előfutára Lall [1992], aki termelési, beruházási és kapcsolat kialakítási<sup>44</sup> képességeket különböztetett meg. Ezen belül a képességek mélysége (minősége) szerint is külön kategóriákat állított fel: a rutinfeladat elvégzésének képességét (végrehajtási képesség), az adaptációs képességet és az innovációs képességet.

Sato–Fujita [2009] ezt továbbfejlesztve, átfogó, részletes tipológiát, ún. funkció/képesség mátrixot készített. Minden egyes vállalati funkció esetében négy minőségi szintet különböztetett meg annak alapján, hogy mennyire igényli az adott

---

helyileg megtermelt árucikkek értékesíti-e, illetve közvetlenül nyújt-e a termékekhez kapcsolódó szolgáltatásokat,

d) a helyi leányvállalat közvetlenül a vevőknek szállít, vagy az anyavállalat disztribúcióval és értékesítéssel megbízott helyi vagy külföldi szervezeti egységén keresztül történik az értékesítés,

e) a leányvállalat felelősségi körébe tartozik-e a termelőeszközök egy részének előállítás, vagy minden tárgyi eszközt szakosodott gyártóktól szerez be.

Az anyavállalat stratégiája abban a tekintetben érdemel figyelmet, hogy

f) mennyire koncentrált beszállítói körrel dolgozik: megosztja-e a szállítási kockázatok méréséklése érdekében a szükséges inputmennyiséget két vagy több beszállító között, vagy sem,

g) mennyire centralizálja beszerzéseit, ambicionálja-e (lehetővé teszi-e) a beszerzések egy részének lokalizációját,

h) miként finanszírozza a helyi tevékenységet: belső vállalati finanszírozást nyújt-e, ezt egy vállalati (tulajdonban lévő vagy csupán stratégiai szövetséges kapcsolatban álló) bank segítségével teszi-e, vagy a jó likviditási helyzetű (jó cashflow-menedzsmentet folytató) leányvállalatok egymásnak nyújtanak-e hitelt, vagy a helyi leányvállalatok helyi bankokat vesznek-e igénybe,

i) mennyire centralizálja a kutatás-fejlesztést: lehetővé teszi-e, hogy a helyi leányvállalatok helyi egyetemekkel, kutatóintézetekkel közösen végezzenek a helyi termelőtevékenységgel összefüggő (vagy multinacionális vállalati szintű) K+F-tevékenységet.

<sup>44</sup> Kapcsolat kialakítási képesség alatt Lall [1992] a következőt értette. Rendelkezik-e a cég azzal a képességgel, hogy a beszállítóktól, az alvállalkozóktól, a tanácsadóktól, a technológia-fejlesztési intézményektől információkat, technológiákat fogadjon, illetve részükre azokat közvetítse, átadja?

funkció ellátása a tevékenységet végző szereplő (leányvállalat vagy kiszervezett tevékenységek szolgáltatására szakosodott cég) önálló, kreatív hozzájárulását. Eszerint megkülönböztettek operatív, asszimilatív, adaptív és innovatív hozzájárulást. Operatívnak tekintjük, ha a specifikációk és protokollok alapján az adott szereplő képes ellátni a szóban forgó funkciót, elvégezni a pontosan definiált feladatokat. Az asszimilatív képesség csak árnyalatában haladja meg ezt: a gyakorlatban azt jelenti, hogy az értéklánc adott szereplője elsajátította a feladat elvégzésének mód-szereit, már nincs szükség állandó kontrollra, folyamatos segítségnyújtásra, túl van a betanulás fázisán. Adaptívnak tekinthetjük a képességeket és a hozzájárulás minőségét, ha az adott cég (leginkább a leányvállalatok esetében van erre példa) képes jobbítani az anyavállalati protokollt (korántsem csak a termelési technológiáról lehet szó, az egyes funkciók ellátására ugyanúgy léteznek anyavállalati részletes leírások, ún. eljárási protokollok). Végül innovatív az értékláncszereplő hozzájárulása (az adott funkció keretén belül), ha alapvető jelentőségű és originális újdonságot visz a meglévő funkció ellátásának gyakorlatába (Sato–Fujita, 2009, 16. o.).

A tevékenységek minőségére vonatkozó információk azért is elengedhetetlenek, mert a kiszervezők a legritkábban adják át az egyes funkciókat *teljes egészében*: mindössze az egyes funkciók meghatározott, jól körülírható, sztereotizálható részeit, vagyis meghatározott tevékenységeket. A vállalati funkciók ugyanis szinte ugyanúgy feldarabolhatók, tudásigényességükben, hozzáadottérték-termelő képességükben nagy különbségeket mutató alfunkciókra oszthatók, mint maguk a termékek. Ez magyarázza, hogy az értékláncok periferikus szereplőinél ugyanazok a vállalati funkciók megtalálhatók, mint az értékláncok élén álló koordinátoroknál.

Ugyanazok a funkciók, de nem ugyanolyan (minőségű) tevékenységek! Kis túlzással azt állíthatjuk, hogy *a kereskedelembe nem termékek, de nem is vállalati funkciók, hanem értékláncfeladatok, tevékenységek kerülnek* (Grossman–Rossi–Hansberg, 2008).<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Ami ezek korrekt számbavételét illeti, a kétezres évek végére a WTO-, az OECD-, illetve az EU-keretprogramok finanszírozta kutatások, adatgyűjtés és módszertani fejlesztés eredményeként kikristályosodott a hozzáadottérték-alapú kereskedelemstatisztikai vizsgálatok módszertana. Összegyűjtötték a vonatkozó alapadatokat: 40 ország 35 iparágának input-output, illetve forrás/felhasználás adatait (Mattoo és szerzőtársai, 2013; Timmer, 2012. A WIOD World Input-Output Database adatbázisával szemben az OECD–WTO adatbázisában 56 ország 37 iparágának input-output adatai szerepelnek). Lehetővé vált, hogy egyértelműen kiszámítsák, hogy az exportált termékek bruttó értékén belül mennyi is az a hozzáadott érték, amely valóban az adott terméket exportáló ország javára írható jóvá. E módszertani fejlesztések kereskedelempolitikai relevanciáját mi sem mutatja jobban, mint a WTO megállapítása: ha a hozzáadott érték és nem a bruttó exportérték alapján számították volna a kereskedelmet, akkor 2008-ban például az USA Kínával szemben fennálló kereskedelmimérleg-hiánya 40 százalékkal kisebb lett volna (WTO, 2011, 104. o.). A bilaterális kereskedelmimérleg-statisztikák a „Made in the world” korában értelmüket veszítették.

## 5.

### Értéklánc-szakosodás: a vállalati funkciók feldarabolhatóságának következményei

Vállalati vizsgálataim meglepő eredményei szerint az értékláncok termelésre szakosodott hazai résztvevői esetében többé-kevésbé ugyanazok a vállalati funkciók találhatók meg, mint az értékláncok koordinátorainál, illetve e cégek anyavállalatainál. Ez több következtetésre is alkalmat ad. Az elsődleges következtetésem az volt, hogy az egyes vállalati funkciók maguk is feldarabolhatók, és ebből következően a statisztikailag azonos funkcióhoz tartozó tevékenységek között jelentős minőségi különbségek lehetnek aszerint, hogy az értékláncon belül éppen melyik szereplő végzi azokat. Mindez alátámasztja azt az előbbi megállapítást, hogy a nemzetközi kereskedelembe nem termékek, de nem is vállalati funkciók, hanem feladatok, tevékenységek kerülnek, és ezek számbavétele hozzáadottérték-alapon a legcélszerűbb.<sup>46</sup>

Egy további következtetésem az egyes funkciók minőségi kategorizálására vonatkozik. A funkciók feldarabolhatóságából következően a vállalati funkciók *ma már nem írhatók le egyetlen jelzővel* úgy, mint alacsony kvalifikáltságot feltételező élőmunka-igényes vagy tudásigényes. Minden egyes funkció (tehát még a leginkább tudásigényesek is, mint a kutatás-fejlesztés) tartalmaz sztenderd protokollokkal leírható, rutinszerű, kevésbé tudásigényes – vagyis Sato és Fujita [2009] tipológiája szerint – *operatív* tevékenységeket, illetve originális és kreatív hozzájárulást, önálló döntéseket igénylő tevékenységeket is (és természetesen e két véglet között elhelyezkedőket).

A funkciók feldarabolhatóságának következményei megkérdőjelezik az értéklánc-irodalom egyik implicit feltételezését, miszerint az egyes szereplők meghatározott funkciókra szakosodnak. Pontosabb, ha úgy fogalmazunk, hogy a szereplők meghatározott tevékenységekre szakosodnak, nem funkció-, hanem tevékenység-alapú a specializáció. A tevékenység-alapú szakosodás azonban túl absztrakt és általános, nem segít közelebb kerülni a valós folyamatok megértéséhez. Ráadásul, mint korábban írtam, a tudásalapú gazdaságokban egyre kevésbé jellemző, hogy a foglalkoztatottak csupán egyféle tevékenységet végezzenek, az egymással összefüggő feladatokat egymás mellé telepítik.

<sup>46</sup> A klasszikus hivatkozás Grossman–Rossi–Hansberg [2008]. Lásd még Lanz és szerzőtársai [2013]; Mattoo és szerzőtársai [2013].

A vállalati interjúim során a szakosodás komplexitását, a multinacionális vállalati szervezeten belüli munkamegosztás részleteit is igyekeztem feltárni. Azt találtam, hogy az értékláncok egyes szereplőinek szakosodását az az állítás fedi leginkább, hogy *a szereplők meghatározott értékláncszakaszokra szakosodnak*. Nem állíthatjuk ugyanakkor, hogy egy értékláncszakasz egy adott vállalati funkciónak felel meg. *Egy szakaszban az alaptevékenység valóban egy funkcióhoz köthető, de az alaptevékenységet minden egyes értékláncszakaszban sokféle támogató tevékenység kíséri, ez utóbbiak pedig egyenként különböző vállalati funkciókba tartoznak.*

Illusztráljuk az értékláncszakaszokra történő szakosodást konkrét példákkal! A termelés esetében a leginkább magától értetődő, hogy a termeléshez számos támogató folyamat kapcsolódik (emberierőforrás-fejlesztés, beszerzés, logisztika, technológia- és eljárásfejlesztés, meghatározott tesztelési feladatok, informatika, vállalatirányítás). E tevékenységek mindegyike más és más vállalati funkcióba tartozik. Ugyanez elmondható más funkciókkal kapcsolatban is. Vegyük például a logisztikát mint értékláncszakaszt. A logisztikai funkcióra szakosodott szervezeti egységeknek (vagy független értékláncszereplőknek) szintén szükségük van támogató folyamatokra: emberierőforrás-menedzsmentre, alaptevékenységet támogató beszerzésre, szervizre, karbantartásra, informatikára, sőt informatikai fejlesztésekre, továbbá a logisztikai funkciót érintő specifikus K+F-re is.

Az egyes értékláncszakaszokat alkotó tevékenységeket szét lehet választani, és földrajzilag vagy szervezetileg elkülönülten végeztetni, de lehet úgy is szakosodni, hogy egy-egy szereplő a saját alaptevékenységével (ami lehet a termelés, a logisztika, a fejlesztés vagy egyéb) kapcsolatos több (vagy összes) tevékenységet elvállalja, vagyis növeli a felelősségi körébe tartozó értékláncszakasz hosszát. Az értékláncba tartozó minden egyes tevékenység esetében, az értékláncok élén álló koordinátoroknak döntést kell hozniuk arról, hogy hol húzódnak az adott konkrét esetben a vállalat határai. Házon belül végzik, vagy külső szolgáltatóhoz szervezik-e ki a tevékenységet, illetve hazai vagy külföldi szereplő lesz-e megbízva a feladattal.

A logisztika esetében például nem csupán arról hoznak döntést, hogy e feladatok melyik szereplő felelősségi körébe kerüljenek. A termelési feladatot ellátó leányvállalat végezze-e ezt a tevékenységet (amelyik a funkcionális feljebb lépés jegyében a logisztikai feladatokat is magára vállalja), vagy a multinacionális vállalatban belüli megosztott szolgáltatóközpont, esetleg külső, szakosodott szolgáltató.

Ha megosztott szolgáltatóközpontba helyezik át a logisztikát, felmerülhet, hogy válasszák külön a logisztikai funkciót alkotó egyes tevékenységeket is. Külön központ legyen felelős a megrendeléskezelésért, külön központ a szállítmányozásért, a logisztikai funkciót támogató informatikáért, külön központok a beszerzési logisztikáért, a termelési logisztikáért, illetve az értékesítési logisztikáért. Mindezek mellett a logisztikát támogató minden tevékenység esetében külön-külön meg kell hozni ugyanezeket a szervezeti és lokációs döntéseket: ki végzi a logisztikai informatikai fejlesztéseket, a logisztikát támogató karbantartást és szervizt, ki lesz megbízva a logisztikai hálózatot érintő ingatlanfejlesztések kivitelezésével, ki az új logisztikai technológiát megtestesítő gépek beszerzésével. A szervezeti-földrajzi

döntések természetesen nem életre szólóak, hanem viszonylag gyorsan, dinamikusán változnak a multinacionális vállalat folyamatos szervezetoptimalizációs törekvéseinek következtében.

Tovább bonyolíthatja a képet, ha belegondolunk, hogy az egyes értéklánc-tevékenységek (például az ellátásilánc-menedzsment, a logisztika, a K+F) az értéklánc több szakaszában is jelen vannak, és értéklánckszakaszonként különböző jellegzetességekkel rendelkeznek. Vegyünk ismét logisztikai példát. Más menedzsment-, finanszírozási, szállítmányozási, ütemezési, raktárgazdálkodási és informatikai jellegzetességei vannak a logisztikai szolgáltatásnak az értéklánc kezdeti, nyersanyagbeszerzési szakaszában, amelyre nagy volumenű beszerzések, viszonylag nagy időközönként történő kiszállítás, és általában globálisan centralizált beszerzés jellemző, mint a – leggyakrabban just-in-time módon szervezett – összeszerelési szakaszban (Coe, 2014). Megint más a logisztikai folyamat a disztribúciós szakaszban, amelynek logisztikája a többinél jóval komplexebb hálózatokat feltételez, és ismét csak eltérő jellemzői vannak az értékesítést követő visszatás logisztikának (a szerviznek, a használt termékeknek, például az e-hulladék begyűjtésének) (Grim-Dobos, 2006). A különböző értéklánckszakaszokban igényelt logisztikai szolgáltatások jellemzői olyannyira eltérőek, hogy a feldolgozóipari multinacionális vállalatok esetenként az értéklánc minden egyes szakaszában más-más szolgáltatót vesznek igénybe.

Hasonló a helyzet a kutatás-fejlesztés esetében. A K+F nem pusztán a termékek paramétereinek jobbításához, a termékek és a szükséges anyagok teszteléséhez, illetve új termékek létrehozásához szükséges. Nem csak a termelési eljárás vagy/és a termelőberendezések fejlesztésénél van jelen. Nem csupán az igaz, hogy minden egyes vállalati funkció informatikai támogatást, vagyis üzletifolyamat-specifikus informatikai fejlesztést igényel. Gyakorlatilag minden egyes vállalati funkció – a termelés környezeti paramétereinek jobbítása, a környezeti terhek mérséklése, a szervezetfejlesztés, a márkaépítés, a marketing, a minőségbiztosítás, a logisztika – K+F-intenzív tevékenységnek tekinthető.

Az értékláncot alkotó kézzelfogható és immateriális funkciókat támogató kutatás-fejlesztés mindegyik funkció esetében „külön szakma”. A funkcióspecifikus K+F-tevékenységek végzésére szakosodhatnak házon belül, például leányvállalatokhoz telepített megosztott szolgáltatóközpontokban, de ki is szervezhetik szakosodott szolgáltatóhoz a teljes funkciót, az azt támogató K+F-fel együtt. Egy további lehetőség, hogy egy adott funkció támogatását biztosító K+F-tevékenységet nem maga a szakosodott szolgáltató (a logisztikai cég, a marketingcég, a környezetvédelmi cég), hanem a funkcionális K+F-re (például informatikai alkalmazások fejlesztésére, iparág-specifikus környezeti terhek mérséklését célzó K+F-re, szervezetfejlesztési vagy marketing-tanácsadásra) szakosodott cég végzi. A cégek a leggyakrabban e munkamegosztási lehetőségeknek valamilyen hibrid formáját választják: egy-egy funkció házon belüli K+F-alkalmazottai együttműködnek szakosodott funkcionális K+F-szolgáltatóval, a funkcióért felelős belső szervezeti egységekkel és a külsős szakosodott szolgáltatók K+F-szakembereivel.

Az értékláncok valóságot közelítő ábrázolását tovább nehezíti, hogy a feljebb lépés nem merül ki az egyes szereplők *alaptevékenységének értékláncszakasszá* bővítésében, vagyis abban, hogy a szereplők elvállalják a saját alaptevékenységükkel összefüggő, azt támogató többi tevékenységet is, így az adott értékláncszakaszért teljes felelősséget vállalnak. Ha ugyanis egy adott szereplő a saját értékláncszakaszához kapcsolódó tevékenységek valamelyikében kiemelkedőnek bizonyul, módja nyíthat a földrajzi koordinátatengelyen is terjeszkedni, vagyis az adott tevékenységet regionális, vagy akár a multinacionális vállalat szintjén a felelősségi körébe vonni. Épp ezért a szakirodalomban elterjedt leegyszerűsített értéklánc-ábrázolásokkal szemben az értékláncot – ezt a mozaikszerűen felépülő tevékenységekből álló formációt – nem egyetlen vonallal célszerű ábrázolni. Az értékláncot inkább hálózatként kell elképzelnünk, egyfajta földrajzi-funkcionális mátrixként. A mátrix jobban érzékelteti, hogy a feljebb lépés során nem csupán funkcionális terjeszkedés lehetséges, hanem földrajzi is. Földrajzi, pontosabban hatóköri terjeszkedésről beszélünk, ha egy leányvállalat a saját értékláncszakaszához kapcsolódó támogató tevékenységek valamelyikében kiemelkedőnek bizonyul, és az adott tevékenység kompetenciaközpontja lesz a vállalaton belül, vagyis a hatóköre az adott tevékenység vonatkozásában túlterjed a saját leányvállalati határain. Ezt szemléltették a termelés mellett célgépeket is gyártó, illetve a gyártástervezésre és -irányításra (is) szakosodott leányvállalatok.

Összességében megállapíthatjuk, hogy az értékláncok szerveződése idővel egyre komplexebbé válik, a vállalati határokat befolyásoló *coase-i* döntések pedig egyre sokrétűbbé (Coase, 1937; Williamson, 1985. Lásd a szervezeti lokációs mátrixot bemutató 1. táblázatot). A szakosodás és a koncentráció centrifugális és centripetális erői közötti küzdelem még korántsem eldöntött – annál is kevésbé, mivel ezek a döntések nem életre szólóak, hanem viszonylag gyorsan, dinamikusan változnak a multinacionális vállalatok folyamatos szervezetoptimalizációs törekvéseinek következtében.

Az értéklánc-szerveződés komplexitása ahhoz vezetett, hogy ma már a *leányvállalati szerepkörök sem írhatók le egyetlen jelzővel*. A menedzsment-szakirodalom az értékláncok egyes szereplőit, illetve a leányvállalatokat általában három alapvető kategóriába sorolja: (periferikus) végrehajtó, (stratégiai) közreműködő, vagy (globális/regionális) koordinátor (Bartlett–Ghoshal, 1986). Ennek megfelelően, a feljebb lépést akár az egyik kategóriából a másikba történő átlépésként definiálhatnánk. Birkinshaw például a kategóriaváltást a feljebb lépés egyértelmű jelének tekinti (Birkinshaw, 1996, 2000; Birkinshaw–Hood, 1998). A funkciók feldarabolhatósága következtében mára ez a felosztás pontosításra szorul, mivel a leányvállalati szerepkörök funkcióként elterjedhetnek: egy leányvállalat *stratégiai közreműködő* lehet meghatározott területeken, miközben más funkciók tekintetében periferikus végrehajtó szerepet tölt be (Rugman és szerzőtársai, 2011).

A vizsgált cégek köréből bőven hozható példa ennek az állításnak az illusztrálására. Az egyik autópári beszállító leányvállalat a termeléséhez szükséges egyik célgép tervezésének és megépítésének feladatát is magára vállalta. A feladatot olyan sikeresen



hajtotta végre, hogy további hasonló feladatokkal is az adott céget bízták meg. Később az anyavállalat európai, sőt Európán kívüli expanziója során az újonnan létesített telephelyekhez is az adott cég szállította azokat a specifikus berendezéseket, amelyeket a piacról nem lehetett beszerezni. A célgépek gyártása a vizsgált leányvállalatnál így önálló üzletággá nőtte ki magát. E tekintetben a leányvállalat stratégiai közreműködőnek tekinthető, míg az alaptevékenysége szerint továbbra is pusztán periferikus végrehajtó szerepet töltött be. Részben hasonló, részben mégis egészen eltérő történet egy másik vizsgált cég esete, amelynek a helyi eljárásfejlesztési erőfeszítései, fokozatos újításai olyan sikeresek voltak, hogy idővel az új termékek relokációjánál már a gyártástervezési feladatokkal is ezt a leányvállalatot bízták meg. Az anyavállalat expanziója vezetett itt is a helyi leányvállalat stratégiai közreműködővé válásához: a gyártástervezéssel és -irányítással foglalkozó szakemberek azt a feladatot kapták, tervezzék meg az új telephelyen, hogy hova helyezzzék az egyes gyártóberendezéseket az anyagáramlás optimalizálása érdekében. Egyúttal azzal is megbízták őket, hogy gyártásirányítási tréningeket tartsanak a partner leányvállalatoknak. Idővel egy-két munkatárs állandó munkaköre lett, hogy az anyavállalat különböző telephelyeit sorra látogassák, és formális tanácsadói tanulmányokat készítsenek a gyártási folyamat fejlesztéséről. E tekintetben a leányvállalat stratégiai közreműködővé vált, míg az alaptevékenysége továbbra is végrehajtó. A sort folytathatnám informatikai és jogi tanácsadási funkciókkal (más cégeknél ezek voltak a leányvállalati szintre helyezett új, stratégiai feladatkörök): mindegyik esetben néhány kiemelkedően tehetséges munkatárs és „vállalkozói leányvállalati attitűd” (Birkinshaw, 1996, 2000) állt a kategóriaátlépés mögött. Ugyanakkor a leányvállalati szerepkör átalakulása mindegyik esetben csupán az adott funkcióra korlátozódott.<sup>47</sup>

A legújabb kutatási eredmények szerint (Sass–Szalavetz, 2014) akár egy funkcion belül is többfajta szerepkört tölthet be egy leányvállalat. A szerzők néhány hazai K+F-intenzív leányvállalat K+F-tevékenységének jellegzetességei alapján jutottak erre a következtetésre. A vállalati interjúk rávilágítottak arra, hogy pontatlan a szakirodalom besorolása, miszerint vannak globális K+F-mandátummal rendelkező, illetve helyi érdekű K+F-feladatokkal megbízott leányvállalatok.<sup>48</sup> Gyakori eset, hogy egy-egy hazai leányvállalat a teljes vállalati K+F bizonyos, szűkebb vagy szélesebb szegmenseiben globális szerepet tölt be,<sup>49</sup> míg más K+F-feladatok tekin-

<sup>47</sup> A vizsgált cégek körében arra is találtam példát, hogy fokozatosan egyre több funkció esetében következett be hasonló szerepkörváltás. Idővel a magyar leányvállalat vált anyavállalata regionális központjává, és így még további funkciók esetében is lehetővé vált a stratégiai közreműködő szerepkör elnyerése.

<sup>48</sup> Frost és szerzőtársai [2002] klasszifikációja szerint kétféle K+F-mandátum létezik: kompetencia-központ-típusú, illetve helyi érdekű, támogató K+F. Cantwell–Mudambi [2005] kompetenciaalkotó, illetve kompetenciafelhasználó (K+F-et végző) leányvállalatokat különböztet meg: az utóbbiak az anyavállalataik fejlesztéseit adaptálják helyi viszonyokra. Pearce [1999] adaptációt végző, új termékeket fejlesztő, alap kutatással foglalkozó leányvállalatokat különböztet meg.

<sup>49</sup> A szűk szegmensre vonatkozó globális mandátum leggyakrabban mérési, tesztelési feladatokat takar, ugyanis jelentős költségű laborfejlesztés, műszerbeszerzés szükséges ahhoz, hogy meghatározott mérési, tesztelési feladatokat elvégezzenek. Ilyenkor célszerű egy telephelyre (egy adott K+F-laboratóriumba) koncentrálni a multinacionális vállalat (vagy legalábbis

tetében pusztá támogató, relatíve alacsony szintű, helyi érdekű feladatokat végez. (Emellett mindenféle köztes szintű hatáskör is előfordulhat ugyanazon a funkción és ugyanazon a leányvállalaton belül.)

Egy autóipari leányvállalat egy hazai egyetem kutatócsoportjával együttműködésben az anyavállalat tribológiai központjává nőtte ki magát: az egymással kölcsönös mozgási viszonyban lévő alkatrészfelületek, és az ebből következő súrlódás és kopás kutatására szakosodott. Emellett a globális K+F-mandátum mellett több, eltérő tudásigényű, helyi érdekű feladat is a felelősségi körébe tartozott: az új termékek gyártásának beindításával és felfuttatásával kapcsolatos mérnöki munkák, a gyártott termékek továbbfejlesztése, paramétereinek jobbítása, a termékek tesztelése és a gyártási eljárás fejlesztése. Egy másik, szintén járműipari cég globális mandátummal rendelkezett a jármű meghatározott szoftvereinek fejlesztésére, ugyanakkor a helyi gyártáshoz kapcsolódóan folyamatfejlesztő mérnököket alkalmazott, illetve a termékek paramétereinek jobbításáért felelős mérnököket. A cég szoftverfejlesztő központja – a mintában szereplő más vállalatokéhoz hasonlóan – Budapesten található, a (vidéki) termelési telephelyen pedig folyamatfejlesztés, gyártástámogatáshoz kapcsolódó mérnöki munka és terméktesztelés folyik. Ez a munkamegosztás azt is példázza, hogy a globális hatókörű kutatási tevékenységeket gyakran a termelési telephelytől elkülönülten végzik, míg a termeléshez kapcsolódó K+F-támogató csapatot természetesen a gyártás telephelyére célszerű elhelyezni.

### **Az eredmények gyakorlati, gazdaságpolitikai vonatkozásai**

Az értéklánc mozaikszerkezetének feltárása rávilágít arra, hogy a vizsgált értékláncszereplők sokféle módon tudnak feljebb lépni: leginkább azzal, ha az alaptevékenységüket támogató szolgáltatásokat is a tevékenységi körükbe vonják, illetve, ha multinacionális vállalati szinten is hozzájárulnak meghatározott üzleti folyamatok végrehajtásához, támogatásához, továbbfejlesztéséhez. Ennek megfelelően fontos lenne, hogy a támogatási politika diverzifikálódjon, és túllépjen a jelenleg uralkodó ipar- és termékszemléletén. Ez a szemlélet a helyi hozzáadott érték növelését szinte kizárólag a helyi termelőcégek beszállítói tevékenységének erősítésével tartja megvalósíthatónak, a leányvállalati feljebb lépést pedig új és új termékek relokációjaként, a termelőkapacitás (új munkahelyek létrehozásával járó) bővítéseként értelmezi.

Gondoljunk bele, bár a termelés bővítése (és új termékek termelésének relokációja) jelentősen növeli a kibocsátást és a foglalkoztatottságot: egyedül a termelés bővítésére nem lehet fenntartható stratégiát alapozni. A termelés adott helyen tör-

az adott régió) ilyen típusú összes feladatát. Más cégeknél egy kiváló szakembernek és csapatának volt köszönhető, hogy a hazai leányvállalat az adott szűkebb-szélesebb tudományterület összes vonatkozó fejlesztését elnyerő kompetenciaközponttá vált. Kezdetben a szakember utazott, vagyis meghatározott fejlesztési projekteken dolgozva különböző leányvállalatoknál töltött néhány hetet, hónapot. Később a feladatok utaztak, vagyis a hazai leányvállalat hivatalosan is az adott szakterület kompetenciaközpontjává vált, és oda koncentrálták a fejlesztési feladatokat.

ténő bővítésének ugyanis szigorú kapacitáskorlátai vannak: meghatározott (iparágfüggően változó mértékű) kapacitásnál nem célszerű nagyobb kiépíteni egy adott telephelyen. Emellett kereslethatárai vannak, illetve az adott leányvállalat által ellátott exportpiacok kiterjedését a szállítási költségek is behatárolhatják. Végül munkaerő-kínálati korlátai is vannak (különösen Magyarországon). Az alaptevékenységet támogató üzleti folyamatokra történő szakosodás esetében az első két korláttal kevésbé kell számolni, a harmadikkal Magyarországon annál inkább.

A következő fejezetekben más oldalról próbálom megvilágítani a funkcionális szakosodás jellegzetességeit. Arra keresek választ, hogy miben (és miként) nyilvánul meg a multinacionális szervezeten belül a leányvállalatok feljebb lépése, továbbá a bővülő és mélyülő kiszervezések és kihelyezések korában miként változtak és melyek a központi hatáskörben tartott alapvető kompetenciák.

## 6.

# Feljebb lépés a multinacionális vállalatok globális értékláncain belül

### 6.1. Korábbi vizsgálatok a feljebb lépésről

A feljebb lépésről (upgrading) a közgazdasági szakirodalomban hosszú ideje folynak vizsgálatok meglehetősen heterogén módszertani megközelítéssel. Makrogazdasági szinten a minőség- és az áralapú verseny arányait és dinamikáját vizsgálták (Aiginger, 2001). Elemezték, hogy egy felzárkózó ország modernizációja és gazdasági szereplőinek a globális termelési hálózatokba történő integrációja felszíni vagy mély, eredményezett-e a kívülről jövő technológiatranszfer lokális technológiai diffúziót? Beágyazódtak-e a külföldi közvetlentőke-befektetők a helyi gazdaságba, kialakítottak-e helyi kapcsolati hálót, megindult-e a belső technologiaiképesség-felhalmozás?<sup>50</sup>

Vizsgálták a feldolgozóipari export szerkezetének sajátosságait és ennek változását (a klasszikus hivatkozások: Pavitt, 1984; Lall, 2000). Feljebb lépésre a teljes exporton belül a fejlett technológiát megtestesítő iparágak és termékek arányának növekedése utalt. Elemezték, miként változott az egyes tényezőintenzitási tipológiák (erőforrás-intenzív, munkaintenzív, skálaintenzív, szakosodott ellátó, tudományalapú) szerinti exportösszetétel (Guerrieri, 1999; Soós, 2000, 2002). A feljebb lépést a szakosodott ellátó és a tudományalapú iparágakba tartozó exporttermékek arányának növekedése jelentette. Tanulmányozták a felzárkózó és a fejlett országok exportösszetételének különbségeit. A felzárkózók feljebb lépését a legfejlettebb országokkal folytatott export összetétele hasonlósági indexének (Finger–Kreinin, 1979) növekedésével számszerűsítették (például Kínára vonatkozóan: Schott, 2008). A feljebb lépést számszerűsítő másik elterjedt módszer az export relatív egységértékének nemzetközi összehasonlítása (Török, 1996), vagy – főként az átalakuló országok esetében – annak felmérése, miként viszonyulnak az exportált termékek árai az EU átlagos importáraihoz (az egyes módszerekről lásd Éltető, 2003 áttekintését).

<sup>50</sup> Ezt a módszert és terminológiát alkalmazza Steinfeld [2004] Kína példáján, illetve hasonló vizsgálatot folytatott Inzelt [2000], amikor a magyarországi kutatás-fejlesztésbe irányuló külföldi közvetlentőke-befektetések minőségét és ennek a hazai innovációs rendszerre gyakorolt hatását mérte fel. A gyorsan mélyülő, vagyis jelentős helyi képességfelhalmozással kísért integrációt Írország példázza (Ó'Riain, 2004).

Dulleck és szerzőtársainak [2005] cikke egységes keretbe foglalja a feljebb lépés különböző dimenzióit. Összeállításuk szerint a feljebb lépés lehet iparágközi, ha kevésbé technológiaigényes iparágakra szakosodott országok termelési szerkezetében fokozatosan növekedni kezd a technológiaigényesebb iparágak súlya. A feljebb lépés lehet továbbá iparágon belüli, ha a helyi szereplők egy-egy iparágon belül a korábbiaknál magasabb minőségű szegmensekre kezdenek szakosodni, végül szegmensen belüli, ha egy minőségi szegmensen belül a gyártás a tudás- és technológiaigényesebb termékek felé tolódik el.

A feljebb lépés mérése azonban mindegyik esetben módszertani problémák sokaságát vetette fel. Az értékláncok globális feldarabolódása túlhaladottá tette azokat a világgazdasági versenyképességi vizsgálati módszereket, amelyek az exportszerkezet sajátosságai alapján vontak le következtetéseket egy ország feljebb-lépési teljesítményével kapcsolatban.<sup>51</sup> A külkereskedelem-statisztikára építő versenyképességi és feljebb-lépési vizsgálatok torzító hatását és az ebből fakadó téves (egy-egy ország felzárkózását és versenyképességét túlzottan pozitívan megítélő) következtetéseket e statisztika bruttó szemlélete okozta. A kereskedelemstatisztika ugyanis a határt átlépő javak bruttó értékét veszi figyelembe függetlenül attól, hogy az exportált termékek bruttó értékén belül mennyi is az a hozzáadott érték, amely valóban az adott terméket exportáló országnak írható jóvá.

A 2. táblázat az OECD–WTO hozzáadottérték-alapú kereskedelemstatisztikai adatait tünteti fel, és azt érzékelteti, hogy milyen mértékű torzítást jelent a brut-

2. táblázat

Az importált, továbbfeldolgozott és újraexportált köztes feldolgozóipari termékek aránya az összes importált köztes terméken belül (IReE), és az export külföldi hozzáadottérték-aránya (FVA) 2011-ben (százalék)

Ország	IReE	FVA	Ország	IReE	FVA
<b>Magyarország</b>	76,8	57,85	<b>Írország</b>	69,2	47,2
<b>Csehország</b>	70,5	52,3	<b>Egyesült Államok</b>	22,4	19,4
<b>Szlovákia</b>	73,5	54,8	<b>Tajvan</b>	66,15	51,0
<b>Lengyelország</b>	52,0	40,1	<b>Japán</b>	25,6	18,0
<b>Franciaország</b>	41,7	33,4	<b>Mexikó</b>	61,35	43,45
<b>Németország</b>	54,8	30,3	<b>Kína</b>	53,9	40,1

Forrás: OECD–WTO TiVA adatbázisa.

<sup>51</sup> Közismertek azoknak a fejlődő országoknak a példái, amelyek akár egyetlen hatékonyságkereső külföldi közvetlentőke-befektetés eredményeként mezőgazdasági exportórból egyik évről a másikra high-tech exportórré változtak (Costa Ricáról lásd: Szalavetz, 2004). Bár exportjuk technológiai szerkezete látványosan javult, világgazdasági versenyképességük nem biztos, hogy fenntartható módon erősödött. A másik oldalon példák hozhatók fel arra is, hogy versenyképes gazdaságok szakosodásában nem mindig az adott korszak csúcstechnológiáinak tekintett iparágai játszanak meghatározó szerepet (lásd az osztrák paradoxonról: Peneder, 1999).

tó szemléletű kereskedelemstatisztika. Az egyik közelítő változó azt mutatja meg, hogy az importált köztes termékek mekkora hányada kerül országunként némi továbbfeldolgozást követően újra exportra. A másik mutatószám az export külföldi hozzáadottérték-aránya.

Egy másik torzító hatás abból fakadt, hogy a globális értékláncokba szerveződő termelés korában a korábbinál technológiaigényesebb termékek gyártására történő átállásból nem következik egyértelműen az, hogy egyúttal a termelési folyamat tudásigényessége is nőne. A technológiaigényes termékek gyártása esetében gyakori ugyanis, hogy a fejlett műszereket és a hibalehetőségeket kiküszöbölő megoldásokat tartalmazó termelőberendezések működtetése rövid betanulással elsajátítható.<sup>52</sup> Célszerű tehát *különbséget tenni tudás- és technológiaigényes termékek/iparágak, valamint tudás- és technológiaigényes tevékenységek között*. Ehhez kapcsolódnak az egyes iparágak tényezőintenzitásának országok közötti eltéréseit hangsúlyozó vizsgálatok (Schott, 2003, 2004). Magyarország és sok más „gyártó gazdaság” esetében ezek a szempontok különösen relevánsak. Sass [2007] például megállapítja, hogy a fejlett országokkal ellentétben Magyarországon az elektronikai ipar a relatív munkaigényes ágazatok közé tartozik.

Az értékláncokba szerveződő termelés korában nemcsak az exportált termékek technológiaigényessége és a termelés tudásigényessége közötti összefüggés vált ambivalenssé, hanem a technológiaigényesség és a helyi K+F-intenzitás közötti összefüggés feltételezése is. Ez újabb csapást mért azokra, akik a feljebb lépést az egyes tényezőintenzitási tipológiák szerinti exportösszetétel dinamikájával próbálták összefüggésbe hozni. Török–Petz [1999] már a kétezres évek fordulóján leszögezték, hogy a globális termelési hálózatokba integrálódott országok elvileg számottevő saját K+F-tevékenység nélkül is specializálódhatnak csúcstechnológiát megtestesítő termékek termelésére, hiszen az iparági termékinnovációk a termelést végző vállalatokon kívül, azoktól izoláltan keletkeznek. Bár empirikus tapasztalatok bőségesen állnak rendelkezésre a külföldi közvetlentőke-befektetéseket fogadó országok és szereplőik ún. sekély integrációjáról (Steinfeld, 2004; Inzelt, 2000), az erőforrás-orien-

<sup>52</sup> Felhívjuk a figyelmet arra, hogy az ellenkező előjelű állítás sem fogadható el. Nem állíthatjuk, hogy felzárkózó, külföldi közvetlentőke-befektetéseket fogadó országokban a csúcstechnológiát megtestesítő termékek gyártása (a kiszervezett termelés) munkaintenzív és egyszerű betanított munkát igényel. Jelentős iparágak közötti és iparágon belüli különbségek lehetnek ebben a tekintetben. Két példa a vállalati vizsgálataim során tapasztaltak közül: az egyik elektronikai cégnél a termelőtevékenység abból állt, hogy ha a számítógép képernyőjén megjelenő ábrán lévő piros foltok száma egy határértéket meghaladott, akkor a dolgozó az *N* betűt nyomta meg a számítógépe klaviatúráján, ha alatta maradt, az *I* betűt. A megkérdezett vezető egyértelműen csúcstechnológiainak nevezte a céget. Egy autóipari leányvállalatnál ezzel szemben a legújabb (2013-ban) Magyarországra telepített gyártósor 50 új, közvetlenül a termelésben foglalkoztatott alkalmazott számára teremtett munkahelyet. Ezek mindegyike felsőfokú végzettséget igényel, mivel a termelést végző robotok és a robotok munkáját irányító számítógépek visszajelzéseinek értelmezéséhez, és a termelési folyamatba történő beavatkozáshoz minimum főiskolai végzettség, a féléves németországi betanuláshoz pedig társalgási szintű némettudás szükséges.

tált közvetlentőke-befektetések csekély beágyazódottságáról a fogadó országok gazdaságába,<sup>53</sup> épp a termelés értékláncokba szerveződése és a munkamegosztás elmélyülése kapcsán mára már *Török és Petz* [1999] akár teljes izolációt is megengedő megközelítése sem feltétlenül fogadható el. Ha a csúcstechnológiai termékek legújabb változatainak fejlesztése nem is kerül a gyártó leányvállalat feladatkörébe, valamilyen K+F-tevékenységet (szoftverfejlesztést, eljárásfejlesztést, a termelést támogató üzleti folyamatok fejlesztését) előbb vagy utóbb valószínűleg a gyártásra szakosodott leányvállalathoz helyeznek.

Visszatérve az empirikus tapasztalatok és a kereskedelemstatisztika sugallta kép közötti növekvő szakadékra, első közelítésben a kutatók úgy próbálták ezt áthidalni, hogy az exportra gyártott termékek importintenzitását vizsgálták (*Srholec*, 2007). Bár az importintenzitás-adatok nemzetközi összehasonlításban, vagy hosszabb idősorokat vizsgálva sokatmondóak lehetnek, de a feljebb lépésre vonatkozóan ezek sem teszik lehetővé egyértelmű következtetések levonását.

Egyfelől a hazai beszállítói arány növekedése (az importintenzitás csökkenése) természetesen feljebb lépést, a hazai szereplők értékláncának meghosszabbítását jelenti. A külföldi közvetlentőke-befektetések segítségével modernizálódott gazdaságokban a helyi hozzáadott érték ilyen növelése, vagyis a hazai cégek és a multinacionális vállalatok helyi leányvállalatai közötti beszállítói kapcsolatok ösztönzése már évtizedekkel azelőtt a gazdaságpolitikai prioritások élén szerepelt, mielőtt a szakirodalomban elterjedt az értékláncszemlélet.<sup>54</sup>

Másfelől azonban az importintenzitás csökkenése nem utal egyértelműen a feljebb lépésre, a mutató szabályozási vagy éppen vállalatstratégiai döntések eredményeként is változhat. Ha egy külföldi tulajdonú összeszerelő üzem beszállítói is megjelennek közvetlentőke-befektetőként az adott országban, ez mindenfajta feljebb lépés nélkül is csökkenti az exportra gyártott termék importarányát.

A tevékenységszintű globális munkamegosztás korában a hagyományos versenyképességi és fejlődés-gazdaságtani kérdéseket a mai ismeretek alapján a legpontosabban az új, hozzáadottérték-alapú kereskedelemstatisztikai adatok elemzésével lehet megválaszolni (*Mattoo és szerzőtársai*, 2013). Olyan kérdéseket például, hogy egy értékláncon belül hol, mennyi jövedelmet termelnek meg, és az miként oszlik meg az egyes szereplők között, melyek az egyes országok feltárt komparatív előnyei, mekkorák az országok közötti bilaterális kereskedelmi egyensúlytalanságok, milyen hatást gyakorol a kiszervező cégekre és országaikra az egyes

<sup>53</sup> A könyv fő témájával szorosan nem összefüggő, nagy közgazdasági, világgazdasági kérdések gyorsan bővülő irodalmának részletes áttekintését nem tekintetem célomnak. Szemléltető példaként szerepeljen itt egyetlen hazai vonatkozású hivatkozás: *Antalóczy és szerzőtársai* [2011].

<sup>54</sup> A hazai helyzetről (a multinacionális befektetők és a helyi beszállítók kapcsolatairól és a hazai beszállításösztönző gazdaságpolitikáról lásd például: *Antalóczy és szerzőtársai* [2011]; *Mészáros* [2004]; *Sass* [2008b]; *Sass-Szanyi* [2004]; *Szanyi és szerzőtársai* [2010]. (Lásd még az előző lábjegyzetben szereplő megjegyzést.)

tevékenységek kiszervezése (a termelékenység, a munkaerőpiac szempontjából), az értékláncokba integrálódás mennyiben járul hozzá a kevésbé fejlett országok felzárkózásához?

Az új szemléletű kereskedelemstatisztikák megalapozottabb következtetéseket tesznek lehetővé, mint az importintenzitás-vizsgálatok. Ezek a statisztikák ugyanis részletes bontásban képesek kimutatni, hogy milyen forrásokból tevődik össze az exportban a hazai hozzáadott érték. Megkülönböztetnek közvetlen és közvetett, vagyis más hazai forrásokból származó, az exportőr által beszerzett (hazai) hozzáadott értéket, sőt az adatbázis azt is tartalmazza, hogy az export bruttó értékén belül mennyi a korábban exportált, külföldön továbbfeldolgozott, majd újraimportált termékek aránya.

Illusztrációként az exportőrök helyi gazdaságba való beágyazódottságát, és ezen belül a helyi beszállítások arányát vizsgálom meg az OECD–WTO TiVA adatai alapján az export hazai hozzáadottérték-aránya mutatójának segítségével. Ez a mutató – amely az értékláncok hazai szereplőitől beszerzett köztes termékek hozzáadott értékének arányát számszerűsíti a bruttó exporton belül – nem csupán a multinacionális leányvállalatok helyi beszerzéseit tartalmazza, hanem az összes exportőr cég exportjának közvetett hazai hozzáadott értékét. Emellett e mutatóra ugyanúgy vonatkozik az a megfontolás, amit az importintenzitás-vizsgálatok kapcsán említettem, miszerint szabályozási döntések befolyásolhatják értékét. Sokatmondó megvizsgálni – például egy olyan iparág esetében, amelyet a legerősebben érintenek a kormányzatok helyi beszállítást ösztönző beavatkozásai (járműipar) –, hogy miként alakult a mutató a kétezres években, illetve nemzetközi összehasonlításban hol áll Magyarország. Az eredményeket a 3. táblázat mutatja, amelyben ún. gyártó gazdaságok (factory economies) és ún. (multinacionális) vállalatiközpont-gazdaságok (headquarter economies) egyaránt szerepelnek (lásd a 12. lábjegyzetet). Az adatok részletes elemzése (mely változások mögött milyen iparági és gazdaságpolitikai folyamatok rejlenek) messzire vezetne a témánktól.<sup>55</sup> Felületes pillantásra is megállapítható, hogy az értéklánc-koordinátorok többségénél csökkent a mutató értéke a globális munkamegosztás elmélyülése és az erősödő kiszervezés következtében. Ha ezeket az országokat összehasonlítjuk a „gyártó gazdaságok” korántsem egyértelmű adataival, felidéződnek Baldwin [2013, 50–52. o.] megállapításai arról, hogy a fejlődés függvényében az importált köztes termékek aránya az exportban először nő, később – 25 ezer dolláros egy főre jutó GDP felett – csökkenni kezd. A táblázatban szereplő öt gyártó gazdaság (a visegrádi négyek és Kína) fejlettségi szintje még 2011-ben is messze volt ettől a fordulóponttól. A változások ezért leginkább egyedi kontextusra: néhány nagyobb közvetlentőke-befektetési tranzakcióra, valamint gazdaságpolitikai hatásokra és a járműipari világcégek stratégiai megfontolásaira vezethetők vissza.

<sup>55</sup> A témának könyvtárnyi irodalma van, ezek ismertetését azonban nem tekintem célomnak.



3. táblázat  
Az export hazai hozzáadottérték-aránya a járműiparban  
(százalék)

Ország	2000	2011	2000 = 100	Ország	2000	2011	2000 = 100
CZ	50,5	46,9	99,4	IT	71,0	67,4	94,9
SK	31,6	39,6	125,0	UK	70,9	59,8	84,4
PL	59,0	52,8	89,5	US	78,8	71,1	90,2
HU	37,4	39,4	105,3	JP	91,7	85,8	93,5
DE	71,7	67,9	94,7	CN	57,4	70,0	122,0
FR	62,8	59,1	94,1	KR	71,0	62,0	87,4

Megjegyzés: CZ: Cseh Köztársaság, SK: Szlovákia, PL: Lengyelország, HU: Magyarország, DE: Németország, FR: Franciaország, IT: Olaszország, UK: Egyesült Királyság, US: Egyesült Államok, JP: Japán, CN: Kína, KR: Korea.

Forrás: OECD–WTO TiVA adatai alapján saját számítás.

Bár a hosszabb idősoros, több iparágra kiterjedő hazai hozzáadottérték-statisztikák sokatmondó következtetéseket tesznek lehetővé, jelen kutatási kérdésem (az értékláncon belüli szakosodás és feljebb lépés) szempontjából az új kereskedelem-statisztikák adatbázisaira építő vizsgálatok is csak kevésbé használhatók. A feljebb lépésnek ugyanis csak a végeredményét mutatják, a mechanizmusait és magyarázó tényezőit nem.

Ez utóbbira vállalkoznak a globálisértéklánc-elemzések, amelyek immár a szakosodás valódi irányát, vagyis a tevékenységek szerinti munkamegosztást, és ezzel összefüggésben a teljes hozzáadott értéken belül megszerzett jövedelem megoszlását helyezik nagytó alá.

## 6.2. Feljebb lépés globálisértéklánc-szemléletben

A globális értéklánccal foglalkozó szakirodalomban először *Humphrey–Schmitz* [2002] foglalta rendszerbe a feljebb lépés különböző módjait. A szerzők osztályozása szerint az értékláncszereplők feljebb lépése vonatkozhat:

- a *termékekre* (tudásigényesebb, komplexebb, magasabb helyi hozzáadott értékű termékek termelésére történő átállás),
- a *termelési eljárásra* (ez gyakorlatilag fedi az eljárásfejlesztés, eljárásinnováció körébe tartozó tevékenységeket),
- a *vállalati funkciókra* (a korábbiakhoz képest többféle, és a termelésnél relatíve tudásigényesebb, magasabb fajlagos hozzáadott értéket teremtő tevékenységekre történő szakosodás), és végül történhet:
- *iparágak közötti* (esetleg értéklánccok közötti) *feljebb lépés*, amelynek során a cégek az egyik iparágban/értékláncban megszerzett kompetenciáikat arra hasz-

nálják fel, hogy tudásigényesebb, magasabb hozzáadott értékű, és más iparágakba tartozó tevékenységek végzésére álljanak át.<sup>56</sup>

E tipológia négy elemének közös pontja a korábbiaknál magasabb hozzáadott érték. Kiindulva a globális értékláncokkal foglalkozó irodalom egyik alapvető téziséből, miszerint a nemzetközi kereskedelembe feladatok, tevékenységek kerülnek, vagyis ezeket lenne célszerű a versenyképességi és fejlődésgazdasági vizsgálatok alapegységének tekinteni, a feljebb lépést *a relatíve alacsony hozzáadott értékű tevékenységektől a magasabb hozzáadott értékűek felé történő elmozdulásként* értelmezem.

Egy kis, nyitott, külföldi közvetlentőke-befektetések segítségével modernizálódott gazdaságban – ezen belül az általam vizsgált multinacionális vállalatok helyi leányvállalatai körében – a termékalapú feljebb lépés viszonylag egyszerű: az anyavállalatok idővel újabb és újabb termékek gyártását telepítik leányvállalataikhoz a kifutó régiók helyett. (Mindezzel nem kívánom tagadni, hogy az új gyártósorok üzembe állítása, a termelés felfuttatása és az új termékekhez szükséges új technológiai eljárások elsajátítása és működtetése jelentős helyi tanulást, sőt gyakran eljárásfejlesztést is igényel.) A feldolgozóipari leányvállalatok számára a termelési eljárás-alapú feljebb lépés a leginkább releváns út: a későbbiekben többször is előkerül majd, hogy a termelékenység folyamatos növelése, az eljárások optimalizálása és a költségek csökkentése nem pusztán lehetőség a leányvállalatok számára, hanem *tulajdonosi elvárás*.

Az értékláncok közötti feljebb lépés a multinacionális cégek helyi leányvállalatai körében annyiban hasonlít a termékalapú feljebb lépéshez, hogy az értékláncváltás az anyavállalat stratégiai döntése. Az anyavállalat új gyártósort telepít, a leányvállalat pedig az anyavállalat által megszabott technológiai protokollok alapján ezt üzembe állítja és működteti.<sup>57</sup> Ha pedig az értékláncok közötti feljebb lépésre az 58. lábjegyzetben részletezett módon kerül sor, vagyis az anyavállalat leépíti (értékesíti) meghatározott üzleti divízióit és helyettük tudásigényes szolgáltatásokra szakosodik, esetleg új üzleti modellre áll át, ez a leányvállalatok szempontjából hir-

<sup>56</sup> Az OECD [2013a, 212. o.] példája szerint értékláncok közötti feljebb lépést jelentett az, hogy a Samsung új, a korábbiaknál várhatóan magasabb jövedelmezőségű iparágakba hatolt be: elektromos autók akkumulátorcelláinak gyártásába kezdett, és napenergiaparkokba fektetett be. *Humphrey–Schmitz* [2002] eredeti példája szerint a televíziógyártás során szerzett kompetenciákat felhasználva tajvani cégek képessé váltak arra, hogy később számítógépes monitorokat is gyártsanak. Az iparágak/értékláncok közötti feljebb lépést példázza a Nokia azzal, hogy eladta mobiltelefon-üzletágát (az okostelefonok gyártását) a Microsoftnak, és a korábbiánál erőteljesebben fókuszált a hálózati szolgáltatásaira és az azokhoz kapcsolódó felhőalapú és egyéb szoftvermegoldásokra (*McGrath*, 2015). Másik példa a General Electric diverzifikációja, amely felhőszolgáltatással (infrastruktúrával, platform- és szoftverszolgáltatással, üzleti analitikával) egészíti ki a hagyományos profilt (*Agarwal–Brem*, 2015).

<sup>57</sup> A vállalati mintából végül kikerült egyik cég esetében ilyen értékláncok közötti feljebb lépés, átállás történt, amelynek során a cég – központi döntés nyomán – átalakította termékportfólióját: légkondicionálók és mobiltelefon-akkumulátorok helyett napelempanelek összeszerelésére állt át.

telen lecsúszással, mandátumvesztéssel, gyárbezárással is járhat. E forgatókönyv fordítottja is elképzelhető: ha a tudásigényes üzleti szolgáltatásokat Magyarországra hozza a tulajdonos, akkor a helyi leányvállalat új felelősségi köröket, magas hozzáadottérték-arányú feladatokat nyer el.

Üzleti szolgáltatásokra szakosodott cégek esetében jóval gyakoribb az értékláncok közötti feljebb lépés, mint a feldolgozóiparban. *Fernandez-Stark* és szerzőtársai [2011] például bemutatták, miként váltak indiai és délkelet-ázsiai, illetve kínai szakosodott szolgáltató cégek képessé arra, hogy a kezdeti, egyszerű üzleti folyamatokra (például telefonos ügyfélszolgálat, bérszámfejtés, számvitel, egyéb adminisztratív funkciók), vagy/és egyszerű informatikai szolgáltatásokra szorító kínálatukat tudásigényes folyamatokra (kutatás-fejlesztésre, dizájnra, üzleti és jogi tanácsadásra, projektmenedzsmentre, illetve tudásigényes programozásra, szoftverfejlesztésre) cseréljék.

Korábbi empirikus vizsgálataim során arra is találtam példát, hogy gyártó cégek termelés helyett, vagy termelési feladataik nagy részét leadva, K+F-re vagy/és egyéb üzleti szolgáltatásokra tértek át. Az egyik legismertebb példa az IBM-é, amely a székesfehérvári merevlemezgyárának 2003-as bezárását követően kereskedelmi tevékenységre, megoldásszállításra és egyéb tudásigényes üzleti szolgáltatások végzésére állt át: szolgáltatóközpontokat és fejlesztési, illetve tesztközpontot hozott létre.<sup>58</sup>

Hasonló példa egy magyarországi autóipari leányvállalat esete (*Sass-Szalavetz*, 2014), amelyik kezdetben (a kilencvenes években, a kétezres évek közepéig) német anyavállalatának helyi gyártóbázisa volt. A kétezres évek elején a gyártást gyártómérnöki tevékenységgel bővítették. A K+F-tevékenység fokozatosan bővült (a kutatói állomány 2013-ra megtízszereződött), és a kutatási feladatok egyre tudásigényesebbek lettek: a gyártástámogatás mellett konstrukciós fejlesztésre, gyártóeszköz-fejlesztésre és -készítésre, applikációs fejlesztésre és tesztelésre terjedtek ki. Időközben azonban a gyártás nagy részét Ukrajnába telepítette át az anyavállalat. A vállalat mutatóinak változása is érzékelteti, hogy értékláncok közötti feljebb lépés történt: egyrészt a foglalkoztatottak száma a 2005-ös 1305 fővel szemben, 2013-ban már csupán 215 fő volt, másrészt azonban az egy foglalkoztatottra jutó árbevétel ez idő alatt 13,4-szeresére nőtt. Azokban az esetekben ugyanis, amikor nem értékláncok közötti váltásra, hanem bővítő-kiterjesztő típusú funkcionális feljebb lépésre kerül sor, az egy foglalkoztatottra jutó árbevétel általában kevésbé látványosan emelkedik, és főként a foglalkoztatottak száma (*ceteris paribus*) nő.

<sup>58</sup> Az IBM magyarországi szolgáltatóközpontjai a cég globális ügyfelei számára olyan szolgáltatásokat nyújtanak, mint számítástechnikai szoftverrendszerek távfelügyelete; alkalmazás-menedzsment; projektmenedzsment, globális technológiai szolgáltatások, oktatás, tanácsadás. Emellett az egyik hazai leányvállalatnál más IBM leányvállalatok számára *beszerzési szolgáltatásokat* is végeznek. Mindazonáltal, a székesfehérvári üzem bezárását követően sem szűnt meg teljesen a feldolgozóipari tevékenység: a váci telephelyen a gyártás folytatódott. (Forrás: IBM Data Storage Systems Információtechnológiai Kft. mérlegbeszámolójának kiegészítő melléklete, 2013. december 31.)

Vizsgálataim fő tárgya a funkcionális feljebb lépés: az egyéb feljebb lépési típusok csak érintőlegesen kerülnek elő. (A termelési eljárásra vonatkozó feljebb lépést ugyanakkor a funkcionális feljebb lépés egyik aleseteként, szintén részletesen tárgyalom.<sup>59</sup>) Választásom fő oka a funkcionális feljebb lépés sokrétősége, de az a szempont sem elhanyagolható, hogy a funkcionális feljebb lépés vállalkozói leányvállalati attitűdöt tételez fel (*Birkinshaw*, 2000), vagyis a leányvállalat feljebb lépése nem egyszerűen az anyavállalat stratégiai döntésén múlik. Vállalati interjúim egyik kérdéscsoportja tehát arra irányult, hogy a vizsgált feldolgozóipari leányvállalatok a fő tevékenységükkel összefüggő vállalati funkcióknak mekkora hányadért vállalnak felelősséget. A termelési feladatokon túlmenően az azt támogató feladatok közül (beszerzés, logisztika, dizájn, fejlesztés, marketing, disztribúció) melyek azok, amelyeket szintén a felelősségi körükbe vonnak? Mi a funkcionális feljebb lépés szokásos mechanizmusa?

Funkcionális feljebb lépésnek tekintetem első közelítésben,<sup>60</sup> ha egy szereplő képes bővíteni az általa ellátott vállalati funkciók körét, hiszen ilyen módon egyrészt az adott termék teljes hozzáadott értékét adó tevékenységek nagyobb szelete kerül hozzá. Másrészt felzárkózó országokban a funkcióbővülés általában a relatíve tudásigényesebb, magasabb fajlagos hozzáadott értéket teremtő vállalati funkciók felvételével jár.

A vizsgálatomnak ez a része egyszerre több elméleti irányzathoz is kapcsolódik. Összefügg a relokációt tárgyaló szakirodalommal, azon belül is a szolgáltatások, mégpedig a szolgáltatásjellegű üzleti folyamatok relokációjával,<sup>61</sup> továbbá a technológiai és a vállaltszervezeti innovációk kölcsönhatásával (*Lam*, 2005; *Makó* és szerzőtársai, 2006).

A szolgáltatásjellegű vállalati funkciók kiszervezésének fontos előfeltétele a megfelelő képességek megléte, mégpedig nem csupán a piaci kínálat oldaláról (a szakosodott szolgáltatók, vagy az ezeket a feladatokat elvégezni képes leányvállalatok), hanem a megrendelő, a szolgáltatást kihelyező részéről is. Ez utóbbinak pontosan kell tudnia, és meg kell fogalmaznia, hogy milyen részfeladatokat akar átadni, és mi az, amit saját hatáskörében tart meg.<sup>62</sup> Az innováció gazdaságtaná-

<sup>59</sup> A feljebb lépésről szóló irodalomban többször előkerült, hogy *Humphrey–Schmitz* [2002] feljebb lépési kategóriái nem különíthetők el egyértelműen egymástól: átfedések lehetnek a termék- és termelési eljárás-alapú feljebb lépésekben (például a bortermelésben). Hasonló átfedések figyelhetők meg a termékalapú és az értékláncok közötti feljebb lépés, illetve a termelési eljárás és a funkcionális feljebb lépés között. Ez utóbbi átfedésre példa az, amelyben egy gyártó leányvállalat elnyerte az eljárás optimalizálásával kapcsolatos feladatokat is (*Hansen* és szerzőtársai, 2014; *Ponte–Ewert*, 2009; *Tokatli*, 2013).

<sup>60</sup> A funkcionális feljebb lépés egyéb típusait a következő fejezetben tárgyalom.

<sup>61</sup> *Sass* [2008a, 2011] átfogó irodalomáttekintést ad, és bemutatja a hazai tapasztalatokat.

<sup>62</sup> A menedzsment-szakirodalom bővelkedik az olyan kudarc történetekben, amelyek mind arra vezethetők vissza, hogy nem sikerült pontosan definiálni és egyértelműsíteni a hatáskör megosztását. Lásd: *Ellram* és szerzőtársai [2008] irodalomáttekintését és *Gospel–Sako* [2010] esettanulmányait.

val és a szervezet-gazdaságtannal foglalkozó kutatók erről *Brusoni* és szerzőtársai [2001] tanulmányára asszociálhatnak. E szerzők vezették be a szakirodalomba azt a tételt, hogy az értéklánc vezető vállalatai jóval nagyobb és diverzifikáltabb technológiai tudással és többféle képességgel rendelkeznek, mint amennyit konkrétan fel is használnak a házon belül végzett tevékenységek ellátásához. A kiszervezett tevékenységek esetében ugyanis pontosan definiálni kell a feladatokat, meghatározni a teljesítményparamétereket, amelyek alapján elfogadják a végzett szolgáltatásokat, illetve irányítani és ellenőrizni kell a kiszervezett munkát.

Itt kerül a képbe az erőforrás- és képességalapú vállalatfelfogás (*Barney*, 1991; *Penrose*, 1959; *Wernerfelt*, 1984), és a dinamikus képességek irodalma (*Teece* és szerzőtársai, 1997). A vállalatnak ugyanis az üzleti környezet változásaira reagálva folyamatosan újra kell definiálnia azokat a képességeit, amelyek a versenyelőnyét biztosítják. Melyek azok a kézzelfogható és immateriális értékláncelemek, -tevékenységek, amelyek felett a vállalati szervezeten belül szükséges kontrollt gyakorolni, sőt amelyek hibátlan elvégzése csak a vállalati központban (regionális központban) garantált (mivel csak a központok rendelkeznek az ezekhez elengedhetetlen képességekkel)? A szakosodott szolgáltatók piaci kínálatát és a leányvállalatok képességeinek fejlődését figyelemmel kísérve a vezető vállalatoknak újra és újra meg kell vizsgálniuk, hogy csak a vállalati szervezeten, sőt a központon belül képesek-e ezek felett a kulcsfontosságúnak ítélt tevékenységek és értékláncelemek felett megfelelő kontrollt gyakorolni. Összességében tehát újra és újra át kell gondolniuk és kijelölniük saját (vállalati) határaikat. E folyamat eredményét írták le *Contractor* és szerzőtársai [2010, 1418. o.] azzal a következő frappáns mondattal: „Számos cég határai zsugorodtak szervezeten belül (ti. a tevékenységek kiszervezésével), bővültek földrajzilag, és váltak egyúttal jóval képlékenyebbé.”

Végül két elméleti irányzatot kell kiemelni, amelyek közvetlenül összefüggnek kutatásom e részével: az egyik az üzleti gazdaságtanban a leányvállalati feladatkör, a másik az értékláncelemzésekben a vállalati feljebb lépés témái. A leányvállalati feladatkörök fejlődése irodalmának klasszikus hivatkozásai *Birkinshaw* [1996], *Birkinshaw–Hood* [1998], *Crookell* [1986] és *Rugman–Douglas* [1986]. A két utóbbi hivatkozás szerzői írták le elsőként azt a folyamatot, ahogy a multinacionális vállalatok átszervezték horizontális közvetlentőke-befektetések hálózatát, és leányvállalataik szakosodni kezdtek. Az anyavállalatok racionalizációs és integrációs döntései eredményeként meghatározott leányvállalatok csak egy (néhány) termék gyártására szakosodtak, sőt anyavállalatuk gyakran magára vállalta az ezekkel kapcsolatos dizájn-, K+F-, marketing-, értékesítési és egyéb funkciókat is. *Globális termékmegbízta-*ás esetében az arra kijelölt leányvállalat felel az adott termékkel kapcsolatos összes kiegészítő funkcióért is. A későbbi publikációk ugyanakkor nem csupán bővítették a két alapesetet, felsorolva és elemezve az anyavállalat/leányvállalat szakosodásának és munkamegosztásának számos köztes és hibrid megoldását, hanem dinamikájában vizsgálták a leányvállalati feladat- és felelősségi körök fejlődését, illetve az azt befolyásoló tényezőket. A két előbbi hivatkozás újdonsága pedig az, hogy a szerzők rámutattak: leányvállalati szinten éles verseny folyik a multinacionális

vállalaton belül a feladatokért, illetve azért, hogy a különböző tudásigényes, magas hozzáadott értéket biztosító üzleti funkciókért melyik leányvállalat vállalhasson felelősséget.

A feljebb lépés értékláncalapú megközelítése – *Humphrey–Schmitz* [2002] hivatkozott tipológiáján belül – a *feldolgozóiparban* egyértelműen a funkcionális feljebb lépésre helyezi a hangsúlyt.<sup>63</sup> A feljebblépési sikerekről beszámoló, azt elemző ország- és iparági tanulmányok azt emelik ki a feljebb lépés jellegzetességeként, hogy a szereplők különböző (immateriális tevékenységeket, üzleti folyamatokat) *kapcsolnak össze* alaptevékenységükkel (*Evgeniev*, 2008; *Gereffi–Frederick*, 2010; *Özatanan*, 2011; *Pavlínek* és szerzőtársai, 2009; *Winter*, 2010). A feladatok összekapcsolásának gondolata jelenik meg azokban a nem feltétlenül értéklánc-szemléletű fejlődés-gazdaságtani írásokban is, amelyek a felzárkózást, a feljebb lépést, a modernizációt az OEM, ODM, OBM rövidítésekkel (*Gereffi*, 1999; *Hobday*, 1994; *Kim*, 1998) jelölik. E rövidítések arra utalnak, hogy az eredeti készülékgyártók – amelyek képesek anyavállalatuk/megrendelőik részletes műszaki, technológiai specifikációja alapján legyártani a terméket (OEM) – fejlődésük során először a terméktervezési feladatokat kapcsolják össze a gyártással. Ha magukra vállalják a dizájnfeladatokat is, onnantól kezdve az eredeti dizájnnal rendelkező gyártó (ODM) rövidítés illik rájuk. A fejlődés következő állomása az önálló fejlesztéssel létrehozott önálló márkatermék, amellyel a felzárkózott cégek önálló versenyzőként jelennek meg a piacon. Az eredeti márkát gyártó (OBM) cégek a gyártáshoz már nem csupán a tervezési és dizájn-feladatokat kapcsolják, hanem a kutatás-fejlesztést, a marketinget, a márkaépítést, az értékesítést, az ellátáslánc-menedzsmentet is.

Bár az értéklánc-szemléletű írások is használják ezeket a kategóriákat (*Gereffi–Frederick*, 2010; *Sturgeon–Kawakami*, 2010), valójában épp az értéklánc-irodalomnak köszönhetően vált világossá: az egyre több feladat összekapcsolásaként értelmezhető funkcionális feljebb lépés jóval sokrétűbb annál, hogy ezzel a három kategóriával leírhatók lennének az egyes állomások.

#### **Korábbi magyarországi, valamint közép- és kelet-európai vállalati vizsgálatok**

Közép- és kelet-európai kontextusban a leányvállalati feljebb lépés kvalitatív, esettanulmányos elemzése<sup>64</sup> arra a kérdésre kerestek választ, hogy módosult-e a helyi leányvállalatok által végzett feladatok köre, komplexitása, illetve tudásigényessége. A termelési technológiai képességek megszerzésén és a termelési feladatok tudásigényességének esetleges növekedésén túlmenően bővült-e

<sup>63</sup> A szolgáltatási szektorban ezzel szemben leginkább az iparágak/értékláncok közötti feljebb lépés eseteivel példázzák a feljebb lépést (*Parthasarathy–Aoyama*, 2006; *Fernandez–Stark* és szerzőtársai, 2011).

<sup>64</sup> Néhány autóipari példa: *Pavlínek* [2008]; *Pavlínek* és szerzőtársai [2009]; *Mészáros* [2009]; *Schmid–Grosche* [2008]; *Szalavetz* [2010, 2012a]; *Winter* [2010].

a leányvállalati kompetenciába tartozó vállalati funkciók köre? A vizsgálatok rendre dokumentálták, hogy idővel valóban bekövetkezett némi leányvállalati feljebb lépés, a helyileg ellátott funkciók bővültek, vagyis a globális termelési hálózaton belül az anyavállalatok fokozatosan egyre tudásigényesebb feladatokat helyeznek a periferikus (közép- és kelet-európai) leányvállalataikhoz.

A kvantitatív megközelítések általában kérdőíves vizsgálatokon alapulnak. A feljebb lépés, illetve a minőségi versenyképesség mérése érdekében eldöntendő kérdések segítségével,<sup>65</sup> és/vagy különböző teljesítménymutatókkal<sup>66</sup> mérték, hogy bővülnek-e a leányvállalatok felelősségi körébe tartozó üzleti funkciók, megjelennek-e ezek között stratégiai funkciók, és milyen összefüggésben áll mindez a vállalat különböző teljesítménymutatóival. Likert-skálás vizsgálatokkal<sup>67</sup> pedig azt próbálták felmérni, hogy növekszik-e a leányvállalatok döntési autonómiája.

Majcen és szerzőtársai [2009] például öt közép-európai ország összesen 433 helyi leányvállalatának mintáján mérték fel a termelékenységi mutató alakulását magyarázó tényezőket. Egyebek mellett megvizsgálták, hogy milyen szerepet játszik a termelékenység emelkedésében a helyi leányvállalat döntési autonómiájának foka/emelkedése és a helyi leányvállalat felelősségi körébe tartozó vállalati funkciók száma. (A regressziós számításai erős összefüggést mutattak.)

A keretes írásban hivatkozott tanulmányok, valamint saját empirikus vizsgálataim azt mutatják, hogy a leányvállalatok által ellátott funkciók bővülése ma már nem különleges és egyedi esemény, amely csak néhány kivételes esetben: tehetséges szakemberekkel, proaktív hozzáállású menedzsmenttel és a vállalkozó leányvállalat magatartásra nyitott anyavállalattal rendelkező multinacionális cég esetében valósul meg. A leányvállalatok döntő többsége esetében *tulajdonosi elvárás*, hogy a leányvállalat az általa ellátott vállalati funkciókat bővítse, és folyamatos tanulással képessé váljon arra, hogy mind komplexebb feladatokat lásson el.

<sup>65</sup> Például rendelkezik-e a cég K+F-laboratóriummal, van-e a cégnek minőség-ellenőrzési tanúsítványa.

<sup>66</sup> Néhány példa: a fehérgalléros foglalkoztatottak aránya, a képzési ráfordítások, a K+F-ráfordítások, a beruházások aránya az árbevételből, az új termékek aránya az árbevételből, az anyavállalatnak/társvállalatoknak szállított export aránya az összes árbevételből, a helyi beszállítóktól beszerzett termékek értékének aránya az összesből.

<sup>67</sup> A Likert-skála egy kijelentéssel való egyetértés mértékét fejezi ki különböző (3, 5, 7) fokozatokban. Például: értékelje egytől ötig terjedő skálán, hogy a külföldi tulajdonos milyen mértékű döntési beleszólást enged a helyi leányvállalati menedzsmentnek termelési, technológiai/ beszerzési/marketing-/finanszírozási stb. kérdésekben? Milyen szerepet játszik a leányvállalat versenyképességében a helyi kutatás-fejlesztés/a képzett munkaerő/a relatíve alacsony bérköltségek? Miként változott (egytől ötig terjedő skálán) az utóbbi öt évben a technológia színvonala, a termékek minősége, a társadalmi kapcsolati háló sűrűsége?

## 7.

# Funkcionális feljebb lépés a magyarországi leányvállalatok körében

### 7.1. A vállalati funkciók bővülése

Az interjúk során kiderült, hogy a termelést kiegészítő, ahhoz kapcsolódó, szolgáltatásjellegű (esetenként magas szintű, tudásigényes) vállalati funkciók szinte automatikusan kiépülnek: nem találtam egyfunkciós, kizárólag a termelésre szakosodott leányvállalatot. Ebben részben szerepet játszhat a mintaválasztás szelekciós elfogultsága (megállapodott, legalább egy évtizede működő nagyvállalatokat vizsgáltam), ugyanakkor szisztematikusan rákérdeztem az alapítás időszakának tapasztalataira is.

Bár kezdetben a vállalati felső vezetés a vizsgált cégek legtöbbszörében külföldről áttelepült menedzserekből állt (és jó néhánynál még ma is ez a helyzet), már a termelés telepítése és felfuttatása időszakában kiépült több szolgáltatásjellegű vállalati funkció, amelyek a leendő munkaerő képzését, a személyzeti ügyeket és az üzemeltetést szolgálták. *Az állóeszköz-beruházásokat és a termelés megindulását követően az immateriális beruházások is nőttek, és a funkciók diverzifikálódtak. Ezt mutatta a szellemi foglalkoztatottak létszámának növekedése.* Néhány vállalatnál már a termelés telepítésekor, de a későbbi expanzió során mindenképpen szükség volt gyártervező munkatársakra, továbbá az energiaellátást, a berendezések biztonságos kiépítését és a logisztikai folyamatokat megtervező munkatársakra.

A szolgáltatásjellegű vállalati funkciók köre később, a kibocsátás expanziójának függvényében tovább bővült, és egy-egy funkción belül a (szellemi) foglalkoztatottak létszáma is nőtt. Gyakorlatilag azonnal kiépültek olyan alapfunkciók, mint a karbantartás, az üzemeltetés, a pénzügy, a kontrolling, a számvitel, az adminisztráció, a minőség-ellenőrzés, a logisztika, az információtechnológia (a vállalati információs rendszerek karbantartása, üzemeltetése). Ezeket fokozatosan, de viszonylag hamar követte a szintén az alapfunkciók közé tartozó beszerzés (ami kezdetben csak a legalapvetőbb adminisztratív feladatokra korlátozódott, de ugyanakkor szükségessé tette, hogy beszállítói minőségbiztosítási mérnököket is foglalkoztassanak). Folyamatmérnököket vettek fel a gyártási folyamatok elemzésére, optimalizálására, a berendezések műszaki felügyeletére és vizsgáló algoritmusok fejlesztésére. A termékportfólió változása, az új termékek megjelenése kapcsán kiépült a projekttervezési, projektmérnöki funkció, és ehhez járult esetenként a gyártóeszközök konstrukciós fejlesztése, a szerszámtervezés, a szerszámfejlesztés.



Meghatározott méret felett már minden cég foglalkoztatott vállalati kommunikációs szakembereket és CSR-munkatársat.<sup>68</sup> Az egyik cégnél a leányvállalat növekedésének egy pontján külön alkalmazott felelt a cég felsőoktatási és tudományos kapcsolataiért, másoknál kormányzati kapcsolatokért felelős részleg épült ki. Az új funkció ez utóbbi esetekben úgy keletkezett, hogy egy meglévő – emberierőforrás-menedzsment (HR), illetve kommunikációs funkción belül – néhány munkatárs ezekre a tevékenységekre szakosodott, és idővel saját részleg épült ki ezekre a tevékenységekre.

Míg a termeléshez kapcsolódó néhány szolgáltatást (például informatikai szolgáltatások, jogi szolgáltatások, könyvelés, környezetvédelmi mérnöki feladatok) kezdetben többen is külső cégtől vásároltak, az árbevétel meghatározott küszöbértékét túllépve ezek is házon belülre kerültek, vagyis a vállalati funkciók tovább diverzifikálódtak.

Egy vállalati funkció belsőleg is gyorsan diverzifikálódott. Nagy cégek HR-osztályain például külön szakember foglalkozott az értékelési és javadalmazási rendszer kidolgozásával, és volt külön ergonómiai szakember, aki a gyártásfejlesztőkkel tartotta a kapcsolatot. Egy másik HR-munkatárs az oktatási, továbbképzési terv elkészítéséért, stábjá pedig annak gyakorlati megszervezéséért: a képzési szolgáltatókkal kiépített kapcsolatért volt felelős. A HR-osztályon dolgoztak továbbá a vállalat operatív és támogató funkcionális területeiről a referensi kört megszervező szakemberek, akik az interjúk során szakmailag mérik fel az állásokra jelentkezők képességeit. Volt belső tréner, aki menedzsmentcoaching feladatokra szakosodott, továbbá szervezetfejlesztési szakember, és természetesen számos munkatárs foglalkozott alapvető HR-tevékenységekkel (felvétel, elbocsátás, nyugdíjazás, egyéb munkaügyek intézése). A funkciók diverzifikálódásának és mélyülésének üteme egy idő után értelemszerűen lelassult, a további feljebb lépés és új funkciók megjelenése ekkor már a leányvállalat minőségi fejlődését és az anyavállalat helyi elkötelezettségének növekedését tükrözte.

Ami a funkcióbővülés és a helyi képességek összefüggését illeti, a legtöbb esetben az új funkció ellátása ugyanolyan szigorú protokoll alapján végzett betanulást igényelt, mint a termelési feladatok elsajátítása. Legyen szó pénzügyi, kontrolling, beszerzés-menedzsment, vagy meghatározott kutatás-fejlesztési (!) feladatokról, amennyiben egy leányvállalat ezeket a felelősségi körébe vonja, akkor a gyakorlatban *szisztematikusan megvalósítja az anyavállalat által kialakított, hosszú éveken át a gyakorlatban tesztelt, optimalizált és minden részében formalizált munkarendet*. Ennek alapján látják el az adott vállalati (al)funkciót a multinacionális vállalat szervezetén belül.

A helyileg ellátott vállalati funkciók bővítését/bővülését tehát a tudás kifejezhetőségének (knowledge codification) javulása tette és teszi lehetővé. A formalizált protollokban pontosan leírt tevékenységek elsajátítása és a leírtaknak megfelelő elvégzése természetesen nem egyszerű feladat: a másutt kifejlesztett technológia

<sup>68</sup> Corporate Social Responsibility (CSR): vállalati társadalmi felelősségvállalás.

abszorpciójához (termelésbe állításához és hatékony működtetéséhez) hasonlóan ez is komoly tanulást, képességfelhalmozást igényel. Mivel összvállalati szinten alkalmazott és optimalizált rutinokról van szó, értelemszerűen kevés a tere azoknak a leányvállalati kezdeményezéseknek, amelyek megpróbálnák megváltoztatni (jobbítani vagy a helyi sajátosságoknak megfelelően módosítani) az egyes vállalati funkcióknak a globális hálózatban egységesen alkalmazott mechanizmusait.

## 7.2. Funkcionális feljebb lépés mélyüléssel

A globális értékláncok szakirodalma nagyjából egységesen kezeli a funkcionális feljebb lépés kategóriáját, vagyis csak a bővüléssel, az újabb és a korábbinál tudásigényesebb funkciók átvételével foglalkozik, az interjúk során azonban bizonyosodott, hogy a funkcionális feljebb lépés nem pusztán mennyiségi előrelépést jelent, nem kizárólag a helyi leányvállalatok felelősségi körébe kerülő vállalati funkciók számának *bővüléséről* lehet szó.<sup>69</sup>

Funkcionális feljebb lépés történhet *mélyüléssel* is, vagyis azzal, ha a leányvállalati felelősségi körbe tartozó vállalati funkciók komplexitása, tudásigénye nő. A funkcionális feljebb lépést a vállalati képességek alakulásának függvényében elemző tanulmányok (Wang–Tunzelmann, 2000; Sato–Fujita, 2009) már számításba veszik a mélyülés kategóriáját is, azt, hogy az egyes funkciókon belül is felfedezhetők különbségek a leányvállalatok között a tevékenység tudásigényességében. A funkcionális mélyülés jelensége összefügg a vállalati funkciók korábban elemzett feldarabolhatóságával, azzal, hogy az egyes vállalati funkciók tudásigényességükben, hozzáadottérték-termelő képességükben nagy különbségeket mutató alfunkciókra oszthatók csakúgy, mint maguk a termékek. Az alfunkciók, a résztvékenységek egy része tudást, kreativitást feltételez, más részük formalizálható, betanulható. A (mélyüléssel) feljebb lépés során a helyi termeléshez kapcsolódó szolgáltatási funkciókon belül a rutinjellegű, kevés helyi kreativitást igénylő feladatokat originális helyi hozzájárulást igénylő tevékenységek követik.

A logisztikai funkción belül például általában nem egyszerre kerülnek helyi felelősségi körbe a termelés támogatásához, a beszerzéshez, illetve a disztribúcióhoz kapcsolódó tevékenységek. Értelemszerűen a termelés helyi támogatását szolgáló logisztikai feladatok kerülnek a leggyorsabban helyi szintre, jelesen a készlet- és raktárgazdálkodás és az árumozgatás. Nagyobb kreativitást igényel, de általában helyi szintre kerül a raktárfolyamat-tervezés. A leggyakrabban helyi felelősségi körbe kerül a szállítóeszköz-beszerzés is, de például az alkalmazott raktártechnológia fejlesztésének konkrétumairól már csak akkor dönthetnek helyi szinten, ha a

<sup>69</sup> Ide kívánczik egy megjegyzés ezzel kapcsolatban. A leányvállalati tevékenység átlagos tudásigényessége nem nő automatikusan a funkciók bővülésével, sőt esetenként épp bizonyos vállalati funkciók elhagyásával, kiszervezésével javulhat ez a mutató.

vállalati központ elismeri a leányvállalat megfelelő képességeit, továbbá az anyavállalat nem alkalmaz központosított koordinációs stratégiát.

A helyi funkció mélyülését, tudásigényességének növekedését jelzi, ha a logisztikai folyamatok költség- és teljesítményelemzését is helyi szinten végzik. Általában a vállalati központ által kiválasztott külső tanácsadók feladata a folyamatok auditja és a rendszer átalakítása az ellátási bizonytalanságok minimalizálása érdekében. A vállalati központ jelöli ki továbbá az(oka)t a stratégiai partner(eke)t, aki(k) a logisztikai folyamatok informatikai támogatásával kapcsolatos szoftverfejlesztés(eke)t végzi(k).

Vállalati interjúim során nem csupán a funkciók diverzifikálódását, a szolgáltatásjellegű funkciók bővülését vizsgáltam, hanem rákérdeztem a tevékenységek minőségi fejlődésével kapcsolatos tapasztalatokra is. A megkérdezett vezetők egységesen arról számoltak be, hogy az egyes funkciókkal kapcsolatos feladatok komplexitása, tudásigényessége idővel sokat nőtt.

A funkciók mélyülése a legtöbb esetben a leányvállalat expanziójával, a termelés felfutásával függött össze. Az egyes funkcióknak a vállalati expanzióval összefüggő – korábban a HR példáján bemutatott – belső diverzifikálódása önmagában is mélyüléssel, az adott funkción belüli szakosodással járt. Ehhez kapcsolódik, hogy az expanzió, a funkcionális diverzifikáció és az egyes funkciókon belüli szakosodás következtében mélyültek az irányítási feladatok, idővel óhatatlanul nőtt az irányítási szintek száma. Összességében jól megfigyelhető az a jelenség, hogy *a multinacionális vállalati szervezetbe integrálva, a leányvállalat együtt fejlődött anyavállalatával.*

Mielőtt a mélyülés konkrét példáira rátérek, egy vállalati funkció példáján megvilágítom, hogy a periférikus gyártó leányvállalatoknál nagyrészt ugyanazok a funkciók találhatók, mint a központokban, csak éppen az adott funkcióba tartozó tevékenységek nem ugyanolyanok. Komoly eltérések lehetnek az egyes leányvállalatok között egy adott funkcióval kapcsolatos konkrét tevékenységek tudásigényében, hozzáadottérték-termelő képességében.

Vegyük a vállalati pénzügyeket. Központosított menedzsmentstratégiát alkalmazó multinacionális cégeknél a leányvállalatok pénzügyi igazgatóinak felelősségi köre a helyi tevékenységhez kapcsolódó alapvető pénzügyi feladatok (core financials) koordinálására korlátozódik. E körbe tartozik a számviteli és controllingtevékenységek felügyelete, a helyi adózási, számviteli és egyéb jogszabályi megfelelés biztosítása, az anyavállalat költségcsökkentési döntéseinek végrehajtása, a teljesítménymutatók kiszámítása. Az egyik legfontosabb feladat a hozzájárulás a vezetői információs rendszer működéséhez pénzügyi információkkal, az anyavállalat által megszabott módon elkészített dokumentációkkal.<sup>70</sup> Ahogy az egyik interjúalany fogalmazott: *„Kreativitást leginkább az igényel, miként magyarázzuk meg a számokat az anyavállalatnak.”*

<sup>70</sup> Ez az a feladatkör, amit a szakirodalom babszemszámlálásnak (bean-counting) nevez (Graham és szerzőtársai, 2012).

Az alapvető pénzügyek közé tartozik néhány helyen a leányvállalati követelésekkel és kötelezettségekkel kapcsolatos tranzakciók bonyolítása, de ezt a funkciót ma már a legtöbb helyen kiszervezik szakosított szolgáltatókhoz, vagy a vállalaton belül hoznak létre megosztott (pénzügyi) szolgáltatóközpontot.

Néhány leányvállalatnál ennél összetettebb pénzügyi feladatokról is beszámoltak. Helyi felelősségi körbe tartozott a likviditáskezelés is, továbbá a vevői és a szállítói állomány figyelemmel kísérése a cash-flow volatilitásának és kockázatainak minimalizálása érdekében. Az egyik leányvállalatnál mindez olyan sikeresen történt, hogy esetenként a magyar cég nyújtott kölcsönt a kapcsolt vállalkozások számára. A magasabb szintű pénzügyi feladatok közé tartozik a pénzügyi tervezés, a cash-flow előrejelzése, a devizakitettségből, a kamatláb- és árváltozásokból, és a likviditási helyzet kedvezőtlen változásaiból fakadó kockázatok elemzése.

A pénzügyi funkció csúcsát jelképező *értékképző* pénzügyi feladatok ugyanakkor egyetlen helyi leányvállalat felelősségi körében sem szerepeltek. A multinacionális vállalatok központjainak pénzügyi vezetői mára ugyanis „babszemszámlálóból” „másodpilótává”, a vezérigazgatók stratégiai partnereivé váltak. Nem a pénzügyi adminisztráció és dokumentáció, valamint a finanszírozás megszervezése és az adóoptimalizálás, de még csak nem is a költségek csökkentése a fő feladatuk, hanem a stratégiai és a pénzügyi célok összehangolása. Az értékképző pénzügyek képviselői finanszírozási alternatívák kidolgozásával,allokációs döntésekkel járulnak hozzá a stratégiai tervezéshez és döntéshozatalhoz, ezáltal pedig a vállalati érték növekedéséhez (Favaro, 2001; Graham és szerzőtársai, 2012).

Az értékképző pénzügyek tekintetében a leányvállalatok nem fejlődtek együtt anyavállalataikkal. A helyi pénzügyi igazgatók (néhány kivétellel) továbbra is „babszemszámlálók” maradtak, noha feladatkörük egyre bővült, és a pénzügyi funkcióhoz kapcsolódó helyi tevékenységek tudásigénye is nőtt (már amennyiben nem központosították és helyezték át a funkciót egy társvállalatnál kiépített szolgáltatóközpontoz).

A legtöbb vállalati funkció esetében interjúalanyaink a leányvállalatoknál jól érzékelhető minőségi fejlődésről számoltak be, mert *a feldarabolható vállalati funkciók egyre nagyobb része, vagyis idővel a relatíve tudásigényesebb tevékenységek is a helyi leányvállalatok felelősségi körébe kerültek*. Ezt tekintjük a funkcionális feljebb lépés második megnyilvánulási módjának: mélyülésnek, illetve minőségi feljebb lépésnek.

A beszerzési funkció esetében ez a gyakorlatban azt jelentette, hogy a (tranzakciós és adminisztrációs) rutinfeladatok mellett a beszállítói háttérfejlesztés egy része is – néhány helyen – leányvállalati feladatkörbe került. Ezzel leányvállalati feladatkörbe került a multinacionális vállalat beszerzési politikájának kommunikálása és érvényesítése a leányvállalati beszerzők által menedzselt kapcsolatok körében. Az új feladatok között szerepelt ezeknek a beszállítóknak az auditálása és a folyamatos kapcsolattartás velük annak érdekében, hogy ezek a cégek stabilan megfeleljenek a beszállítási feltételeknek. A helyileg végzett feladatok közé került a piaci kínálat figyelése regionális, vagyis közép- és kelet-európai szinten, és az újabb beszállítók felkutatása a régióban.

Néhány anyacég ugyanakkor teljes mértékben centralizálta a beszerzési funkciót, így a helyi leányvállalatok beszerzőinek feladata az aktuálisan szükséges anyagok és egyéb inputok központi raktárbázisból való lehívásában és ennek dokumentálásában merült ki. Egyes leányvállalatok beszerzési feladatainak tudásigényessége az anyavállalatokkal, illetve a teljes vállalati szervezetekkel való *együttes fejlődés* következtében is változott. A leányvállalatok beszerzési funkcióit integrálták a multinacionális vállalat információs rendszerébe (e-beszerzés), ami részben további tanulóssal, továbbképzésekkel járt, másrészt bizonyos tekintetben *tudáscsökkentőnek* bizonyult, hiszen a sztenderdizált rendszerek kezelése, és ennek következtében az eljárások további formalizálása nyomán az egyéni megoldásoknak kevés tere maradt.

Mélyülésnek tekinthető, hogy *a leányvállalati szakembereket az egyes funkciókban idővel egyre korábban vonták bele* anyavállalataik az új projektekbe. A megújított, áttervezett termékek dizájnját már nem készen kapták a gyártók, hanem szakembereik – kezdetben szigorúan csak a gyárthatósági szempontokat szem előtt tartva, később már a költségek és a funkcionalitás szempontjából is – beleszólhattak annak kialakításába. Mások azt említették, hogy az új projektekkel kapcsolatos termelési eszközök beszerzésében, kiválasztásában immár szerepet vállalhatnak a magyar szakemberek is. Nem kizárólag az anyavállalat szabja meg, mit vásároljanak, kitől és mennyiért.<sup>71</sup> Mások azt a példát hozták fel, hogy míg korábban a gyártási folyamatot legfeljebb utólag, a felmerülő problémák kiküszöbölése érdekében módosíthatták, idővel – a bizonyított kompetenciáikra tekintettel – már a gyártástervezés, a projektindítás és -felfuttatás megtervezése is helyi szintre került. A minőségirányítás fejlődése jól példázza, mit jelent, hogy a leányvállalatokat „korábban vonják be” a projektekbe. Míg a kezdeti időszakban a vevők a gyártás megkezdése előtt auditálták a gyártási és a gyártást támogató folyamatokat (illetve később is a folyamatos monitoring jegyében), a leányvállalati képességek növekedésével a vevői audit már jóval korábban megkezdődött. A leányvállalatoknak már a projekttervek elkészítésekor, a termelőeszközök, a szerszámok beszerzése és a beszállítókkal való kapcsolatfelvétel előtt be kellett mutatniuk a vevőiknek az adott projektekhez kapcsolódó minőségirányítási rendszer kiépítésére vonatkozó *konceptiójukat*. Míg tehát korábban a minőségirányítás stratégiai megtervezése az anyavállalat feladata volt, és a leányvállalatnál a vevők *az anyavállalat által kidolgozott rendszer megvalósításának eredményeit auditálták*, idővel maga a minőségbiztosítási rendszer koncepcionális tervezése is a leányvállalat feladatkörébe került.

A kutatás-fejlesztéssel kapcsolatos feladatok minősége, tudásigénye is egyre bővült, mégpedig az esetek legnagyobb részében a bizonyított helyi képességek függvényében. Az egyes vállalati funkciók feldarabolhatósága a kutatás-fejlesztési funkció esetében mutatkozott meg a legnyilvánvalóbban, de ezzel együtt a leány-

<sup>71</sup> A berendezések vásárlását egyébként gyakran a vevő és nem az anyavállalat szabja meg. Ebben az esetben a bevonódás azt jelenti, hogy a leányvállalat közvetlenül a vevővel egyeztethet a technológiáról, és nem az anyavállalat közvetítésével kapja meg a specifikációkat.

vállalatoknál úgy tűnt, meglehetősen tág tere nyílt a minőségi feljebb lépésnek, a funkcionális mélyülésnek. A mélyülést az is elősegítette, hogy egy idő után a vállalati központok a termékfejlesztést (a termékek fokozatos továbbfejlesztésének feladatait) is a gyártóbázis közelébe telepítették, ugyanis a gyártással és a termékkel kapcsolatos visszajelzések, vagyis a gyakorlati tapasztalatok értelemszerűen a gyártóbázisoknál összpontosultak. Autóipari cégeknél a vevők rendszeresen látogatták (auditálták) a gyártóbázisokat, a fejlesztőkkel is kapcsolatba léptek, így kisebb-nagyobb problémáikat, illetve a felmerülő kisebb fejlesztési igényeiket is a helyszínen beszélték meg. Mindez hozzájárult a feladatok tudásigényességének fokozatos növekedéséhez.

### 7.3. A funkcionális feljebb lépés harmadik módja: a hatóköri feljebb lépés

A kutatás-fejlesztési funkció fejlődésének más funkcióknál tágabb határai részben arra vezethetők vissza, hogy a funkcionális feljebb lépés a legtöbb egyéb esetben *a helyi alaptevékenységgel kapcsolatos* szolgáltatásjellegű funkciók bővülésére és mélyülésére (operatív szintre) korlátozódott. A multinacionális vállalati szinten stratégiai jelentőségűnek tekintett tevékenységeket a vállalati központban, illetve a regionális központokban folytatták. Ez alól jelentett kivételt a K+F. Néhány helyi leányvállalat már a kilencvenes években elnyert olyan K+F-feladatokat, amelyek túlléptek a helyi tevékenység támogatásán, amelyeket a multinacionális vállalati szervezet szintjén „jegyeztek”.

Nem csupán a K+F (és az informatika) területén találtam példákat arra, hogy egy leányvállalat a helyi alaptevékenységhez kapcsolódó, támogató, szolgáltatásjellegű vállalati feladatokon túlmenően a multinacionális vállalat szintjén vált felelőssé meghatározott funkciókért. Gyakori példa volt a vizsgált cégek között, hogy egy-egy leányvállalat olyan kiemelkedő képességeket mutatott fel meghatározott funkciók vagy tevékenységek területén, hogy kompetencia-központtá lépett elő, és földrajzilag terjeszkedve, vagyis a saját leányvállalati határait túllépve vállalt felelősséget bizonyos feladatokért.

Két cég esetében a termelésirányítás/gyártásfejlesztés bizonyult kiemelkedő gyakorlatnak. Bár a termelési (és tágabban az üzleti) erőforrásokat tervező és ütemező programok (intelligens gyártórendszerek, döntéstámogatási rendszerek) minden leányvállalatnál azonosak voltak, mivel a gyakorlati alkalmazásukat és a felmerülő problémák kezelését e leányvállalatoknál oldották meg a legjobban, így ezek a leányvállalatok váltak az adott funkció kompetencia-központjává. Az ő felelősségük lett a legjobb gyakorlat elterjesztése a többi leányvállalat körében. Egy harmadik cég egyik vezetője pedig az ún. launch menedzsmentfeladatokért vált felelőssé, ami mentorálást jelentett. A konkrét feladat az anyavállalat új leányvállalatainak beindítása és a multinacionális szervezetbe történő integrálása volt. A magyar leányvállalat vezetője tehát anyavállalatának nem-

zetközi terjeszkedésekor az új leányvállalat telephelyének és vezetőinek kiválasztásában működött közre, és hozzá tartozott az új leányvállalat beindítását megelőző adminisztratív ügyek felügyelete is. Mindezt részben nemzetközi tanácsadó cégek helyi szervezeteinek segítségével végezte. Az ő feladata volt az új vezetői csapatnak és az új leányvállalati szervezetnek az integrálása, a multinacionális vállalati értékek közvetítése, valamint a rutinok és belső eljárások kialakítása. Ő felügyelte az első termelési projektek beindítását. Mindez alkalmanként (új leányvállalat létrehozásakor) egy–másfél éves elfoglaltságot jelentett.

Az előbbi esetekben a helyi leányvállalatok által felvállalt vállalati funkciók nem csupán mélyültek, aminek következtében a leányvállalati tevékenység tudásintenzitása nőtt, hanem a leányvállalat *hatóköre* tágult azzal, hogy az értéklánc adott szereplője túllépett saját (leányvállalati) határain, és regionális, esetleg multinacionális vállalati szintű feladatokat látott el. A bővülés, illetve a mélyülés kategóriái mellett a funkcionális feljebb lépésnek ezt a harmadik megnyilvánulási módját *hatóköri feljebb lépésnek* neveztem el.<sup>72</sup> Idekapcsolódik Cantwell–Mudambi [2005] leányvállalati tipológiája. Eszerint kétféle leányvállalatot különböztethetünk meg: egyrészt a tulajdonosi előnyöket létrehozó (létrehozásukhoz hozzájáruló), másrészt az anyavállalati előnyökből (csupán) profitáló, azaz kompetenciaalkotó, illetve kompetenciafelhasználó leányvállalatot. A hatóköri feljebb lépés utalhat arra, hogy a leányvállalat – az adott területen – kompetenciaalkotóvá vált azzal a megszorítással, hogy – mint azt az 5. fejezetben részleteztem – a tulajdonosi előnyökhöz hozzájáruló besorolás csupán az adott tevékenységre vonatkozik, nem pedig a leányvállalat egészére.

A hatóköri feljebb lépés leggyakoribb esete a megosztott szolgáltatóközpont létrehozása volt. Az anyavállalatok a magyarországi leányvállalataikhoz telepítették egy üzleti folyamat globális vagy regionális központját, például marketing- és értékesítési központot, ügyfélkapcsolat-menedzsment központot, a vevői reklamációk (garanciális hibák) kezelésével foglalkozó szervizközpontot, informatikai szolgáltatási központot, technológiai központot, oktatási és belső továbbképzési központot, humánerőforrás-központot, beszerzési központot, minőség-ellenőrzési és teszt-központot, logisztikai és disztribúciós központot.

A megkérdezett leányvállalatok körében előforduló esetek nem ölelték fel a felsorolt funkciók mindegyikét, ugyanakkor az üzleti sajtó híreiben minden egyes felsorolt funkció esetében találhatunk példát a regionális/globális szolgáltatóközpont Magyarországra helyezésére. Látnunk kell ugyanakkor, hogy a szolgáltatóközpont szerepkörének elnyerése nem feltétlenül jelenti azt, hogy a leányvállalat immár a tulajdonosi előnyökhöz is hozzájárul. Az esetek egy részében pusztán arról van szó, hogy új, munkaigényes rutintevékenységekkel bővült a leányvállalat tevékenységportfóliója.

<sup>72</sup> A hatóköri feljebb lépés – ahogy erre egy angol nyelvű tanulmányomban (Szalavetz, 2012b) hivatkoztam: upgrading in scope – saját szóalkotás, amely a funkcionális feljebb lépés harmadik megnyilvánulási módját jelöli.

Említést érdemel ezzel kapcsolatban, hogy az üzleti sajtóban a helyi leányvállalatok hatóköri feljebb lépéséről szóló hírek leginkább akkor jelennek meg, ha egy jól hangzó cím odaítélésére is sor kerül (kompetencia-központ, egy adott funkciót ellátó regionális/globális központ). A helyi leányvállalatok hatóköri feljebb lépése a valóságban ennél gyakoribb és szélesebb körű. Sok helyi leányvállalat végez egy-két társvállalat számára meghatározott részfeladatokat (például rendszermérnöki szolgáltatást, tesztfeladatokat, egy-két speciális anyag vagy szolgáltatás beszerzését, garanciális javításokat, virtuális szerverüzemeltetést, adatbázis-karbantartást) anélkül, hogy a funkcionálisközpont-címet megszerezné. A multinacionális vállalatokon belüli funkcionális munkamegosztás elterjedtebb, mint amilyen gyakoriságra az üzleti sajtó, vagy az üzleti folyamatok kiszervezéséről szóló szakirodalom alapján következtethetünk.

Mintánkban hét céghez összesen 15 szolgáltatóközpontot, illetve kompetencia-központot telepített az anyavállalata. A helyi központok sokféle feladatot látnak el. Hét kutatás-fejlesztési és/vagy rendszermérnöki, technológia-központot számoltam össze.<sup>73</sup> Ez részben a mintaválasztás szelekciós elfogultságára<sup>74</sup> vezethető vissza, részben az anyavállalatok egyre gyakoribb döntéseire, hogy a termelés mellé telepítik az adott termékek fejlesztési feladatait is. A gyártás során felmerülő problémák azonnali visszacsatolásának követelményei, valamint a helyileg felhalmozott technológiai és termékismeretek egyaránt azt indokolják, hogy az adott termék továbbfejlesztése, módosítása is a gyártás közelében történjen, nem beszélve a gyártóeszköz-tervezésről és -fejlesztésről, valamint az eljárásfejlesztésről.

A K+F-központokon túlmenően többféle globális vagy regionális funkciót is telepítettek az egyes leányvállalatokhoz: informatikai központokat, amelyekben az egyes vállalaton belüli funkciókat, vagy azon belül az egyes tevékenységeket támogató szoftvereket, alkalmazásokat fejlesztik a társvállalatok számára is; logisztikai központokat; minőségügyi és garanciális szervizközpontot; európai jogi központot. A mintában két olyan cég is akadt, amelyik európai regionális központként működött. Formális központként ugyan csak egyetlen helyen szerepelt a beszerzés, de több cégnél is említették, hogy a társvállalatok számára is elvégeznek meghatározott

<sup>73</sup> Néhány cégnél külön létesítettek termékfejlesztéssel, illetve rendszertervezéssel, mérnöki szolgáltatásokkal foglalkozó K+F-központot és külön gyártásfejlesztésre, illetve a gyártáshoz szükséges célgépek és tesztberendezések fejlesztésére szakosodott technológia-központot.

<sup>74</sup> Mint korábban említettem, a mintánkban kiemelkedő, a magyarországi feldolgozóipari leányvállalatok funkcionális diverzifikálódásának mértékét messze felülmúló leányvállalatok szerepelnek. A vizsgált vállalati kör a hatóköri feljebb lépés és funkcionális szakosodás magyarországi elterjedtsége szempontjából sem reprezentatív. Ugyanakkor a későbbi fejezetekben vizsgált kutatási kérdések szempontjából (vagyis a feljebb lépés teljesítménymutatókra gyakorolt hatásának és az anyavállalatok koordinációs technikáinak vizsgálatára, illetve az anyavállalatok változó kompetenciáinak szemléltetésére) ez a vállalati kör kiválóan alkalmasnak bizonyult.



beszerzési feladatokat: helyi vagy regionális beszállítók felkutatását (a regionális kínálat figyelemmel kísérését), és a kiválasztott beszállítók auditálását.<sup>75</sup>

A multinacionális vállalatok jelentős munkaerő-, infrastrukturális, adminisztrációs és költségmegtakarítást érnek el az egyes üzleti folyamatok megosztott szolgáltatóközpontokba helyezésével. Leányvállalataik így nem egyenként menedzselik az alaptevékenységüket támogató üzleti folyamatokat. A pénzügyi szolgáltatóközpontok esetében például a leányvállalatok nem külön-külön menedzselik a banki kapcsolataikat, hanem a pénzügyi szolgáltatóközpont intézi a napi tranzakciókat a földrajzilag szétszórta elhelyezkedő leányvállalatok számára. A likviditást multinacionális vállalati szinten optimalizálják: az egyes leányvállalatok egy-egy szükséges feltételekkel jutnak forgótőkéhez és beruházási hitelekhez.

A költségmegtakarításon túlmenően a megosztott szolgáltatóközpontok létrehozása – az ún. stratégiai kiszervezés jegyében – értékképző motivációt is takar. A központok létrehozásától és működtetésétől az anyavállalatok nagyobb hatékonyságot és magasabb szintű szolgáltatásokat (támogató folyamatokat) várnak; könnyebb hozzáférést a támogató folyamatokat végző képzett munkaerőhöz és leginkább az erőforrások felszabadulását, amelyeket az alapvető kompetenciájuknak tekintett tevékenységekre koncentrálhatnak.

Ami a feldolgozóipari leányvállalatok motivációját illeti, ha elnyerik a megosztott szolgáltatóközpont szerepkörét, a helyi felelősségi körbe kerülő újabb feladatok erőteljes növekedéssel és pótlólagos erőforrások megszerzésével járnak. Emellett szoft, vagyis kemény mutatókkal nem számszerűsíthető tényezők is fontos motivációnak bizonyultak: például az anyavállalat megítélése, elismerése (lásd erről: *Bouquet–Birkinshaw, 2008a áttekintését*).

Felmerül a kérdés, hogy milyen hatást gyakorol a feldolgozóipari leányvállalatok teljesítménymutatóira, ha szolgáltatóközpontokat is létesítenek a telepelyeiken? Kérdés az is, hogy vajon felállítható-e a funkcionális feljebb lépés egyes megnyilvánulási módjainak valamiféle hierarchikus rangsora? Állíthatjuk-e, hogy a bővülésnél, vagyis az adott szereplő felelősségi körébe tartozó vállalati funkciók körének diverzifikálódásánál magasabb rendű és a leányvállalati teljesítménymutatókra nagyobb hatást gyakorol a funkcionális mélyülés?<sup>76</sup> Tekinthejtük-e a hatóköri feljebb lépést a legmagasabb rendűnek a funkcionális feljebb lépés típusainak rangsorában? Hol helyezkedik el ezen belül a megosztott szolgáltatóközpont befogadá-

<sup>75</sup> A tizenöt központon túlmenően néhány cégnél önálló jogi szervezetként jegyezték be a megosztott szolgáltatóközpontokat. A termelő leányvállalat mellé telepített disztribúciós központ két helyen is önálló jogi személyként működő leányvállalat volt, és egy további leányvállalat a pénzügyi megosztott szolgáltatóközpont, illetve az informatikai megosztott szolgáltatóközpont feladatait látta el. Olyan befektető is akadt, amelyik harmadik félhez helyezte ki a lokális disztribúciós feladatokat: egy magyar tulajdonú disztribúciós céget bízott meg.

<sup>76</sup> Korábban mélyülésnek neveztem, ha a leányvállalati felelősségi körbe tartozó vállalati funkciók komplexitása, tudásigénye nőtt. A leggyakrabban ez abban nyilvánult meg, hogy a feldarabolható vállalati funkciók egyre nagyobb része, vagyis idővel a relatíve tudásigényesebb tevékenységek is a helyi leányvállalatok felelősségi körébe kerültek.

sa: állíthatjuk-e, hogy az üzleti folyamatok *fogolytípusú* kiszervezése<sup>77</sup> gyakorolja a legkedvezőbb és leginkább maradandó hatást a megosztott szolgáltatóközponttá váló feldolgozóipari leányvállalatok teljesítménymutatóira? Ezekkel a kérdésekkel foglalkozik a következő fejezet.

<sup>77</sup> A szolgáltatásjellegű vállalati tevékenységek és üzleti folyamatok kiszervezésének könyvtárnyi szakirodalmán belül (például: *Gospel–Sako*, 2010; *Gereffi–Fernandez–Stark*, 2010) viszonylag kevés írás foglalkozik a feldolgozóipari cégek alaptevékenységét támogató szolgáltatásjellegű tevékenységeinek és üzleti folyamatainak fogolytípusú kiszervezésével (*Herbert–Seal*, 2012; *Kontra–Lajkó*, 2011). Ezzel a kifejezéssel írja le a szakirodalom (UNCTAD, 2004, *Lewin–Peeters*, 2006; *Sako*, 2006), amikor a multinacionális vállalatok a vállalati szervezeten belül tartva kihe-lyezik az üzleti folyamatokat a relatíve alacsony bérszintű országokban működő leányvállalataikhoz. A fogolytípusú kiszervezésnek és koordinációnak létezik egy másik definíciója is, eszerint ilyen kapcsolat jön létre, ha egy beszállító piaci vagy technológiai okokra visszavezet-hetően túlzott mértékű függésbe kerül megrendelőjétől (*Gereffi és szerzőtársai*, 2005; *Sturgeon*, 2002). Piaci ok, amennyiben a beszállító csupán egyetlen cégnek szállít, vagy legalábbis egyetlen megrendelő domináns pozíciót tölt be az adott cég vevői portfóliójában. Technológiai okok miatt is kialakulhat fogolytípusú kapcsolat, amennyiben az üzlet elnyerése érdekében a beszállítónak jelentős vevőspecifikus beruházásokat kell végrehajtania, például olyan célgépeket vásárolnia, amelyek kizárólag az adott vevővel folytatott tranzakciókban hasznosulhatnak.

## 8.

### A funkcionális feljebb lépés hatása a leányvállalatok teljesítménymutatóira és autonómiájára – elmélet és empiria

Amikor azt vizsgáljuk, milyen hatást gyakorolt a *termelő* leányvállalatok funkcionális feljebb lépése a leányvállalati teljesítményre, akkor e kérdésre a leginkább releváns elméleti válaszokat az egyes értéklánc-tevékenységek hozzáadottérték-teremtő képességének különbségeit tárgyaló irodalom adja. A különbségeket *Mudambi* [2008] és *Baldwin* [2013]<sup>78</sup> a frappáns „mosolygörbe-gazdaságtan” kifejezéssel szemléltette (lásd a 2. ábrát). Eszerint az értéklánc egyes fázisaiban a hozzáadott érték megoszlása egy mosoly alakú görbével szemléltethető: a termelést megelőző szakaszokban (üzleti koncepció és ellátásilánc-kialakítás és -koordináció, alap- és alkalmazott kutatás, dizájn),<sup>79</sup> illetve a termelést követő szakaszokban (marketing, termékhez kapcsolódó szolgáltatások, értékesítés, értékesítést követő szolgáltatások) végzett tevékenységek hozzáadott értéke jóval magasabb, mint a középso, termelési szakaszban végzetteké. A görbe valódi jelentőségét leginkább azok az esettanulmányok illusztrálják, amelyek egy termék értékláncát felbontva kiszámították, miként oszlik meg az egyes szereplők részesedése a teljes hozzáadott értékből.

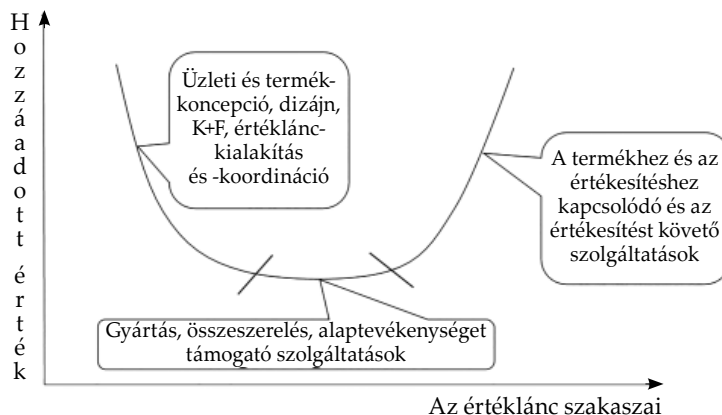
*Dedrick* és szerzőtársai [2010] az Apple iPod, illetve két számítógép (HP és Lenovo), *Ali-Yrkkö* és szerzőtársai [2011] pedig egy Nokia okostelefon értékesítéséből származó jövedelem megoszlását térképezték fel. Azt találták, hogy a márkanév, a szoftverek és az egyéb szellemi tulajdonjogok tulajdonosainak profitja a bruttó profit harmadát, esetenként közel felét teszi ki. A disztribúciós és értékesítési tevékenységet végző szereplők 2–40 százalékban részesültek a teljes profitból, a gyártó cégek ellenben statisztikailag alig mérhető profitra tettek szert.

Ezek az esettanulmányok már egy lépéssel továbbléptek az egyes értéklánc-tevékenységek hozzáadottérték-teremtő képességének különbségeit illusztráló, mosolygörbével szemléltetett állításon, miszerint az értéklánc-tevékenységek közül a

<sup>78</sup> A mosolygörbe első leírása a tajvani Acer vezérigazgatójának, *Stan Shih*nek a nevéhez fűződik.

<sup>79</sup> Az előző fejezetekben részletesen írok arról, hogy egyrészt ezek a tevékenységek természetesen nem csupán az értéklánc kezdeti szakaszaiban találhatók meg, másrészt az értéklánc nem lineárisan egymást követő szakaszokból áll, harmadrészt az értéklánc egy vonallal történő ábrázolása erős egyszerűsítés.

2. ábra  
A mosolygörbe gazdaságtana



Forrás: Mudambi [2008] és Baldwin [2013] ábráinak módosított változata, saját szerkesztés.

gyártás hozza létre relatíve a legkisebb hozzáadott értéket. A szerzők ugyanis a hozzáadott értékből való részesedést vizsgálták.

Shin és szerzőtársai [2012] vizsgálatának eredménye megfontolásra érdemes módon egészíti ki a mosolygörbe gazdaságtanát. A szerzők a 300 legnagyobb elektronikai cég adatainak<sup>80</sup> elemzésével arra jutottak, hogy amennyiben a hozzáadott értékből való részesedést a bruttó profit (árbevétel–ráfordítások), vagy az árbevételhez viszonyított bruttó profithányad alapján mérjük, akkor az értékláncnak a termelést megelőző, illetve a termelést követő szakaszaira szakosodott cégek részesedése a teljes hozzáadott értékből magasabb, mint a középső szakaszokban tevékenykedő gyártóké. A tőkearányos megtérülést alapul véve azonban az értéklánc egyes szakaszain tevékenykedő cégek profitabilitása közötti különbség nagy része eltűnik, mivel az értéklánc mindkét szélén jelentős immateriális beruházásokra van szükség, ami megnöveli a mutatók nevezőjét.<sup>81</sup>

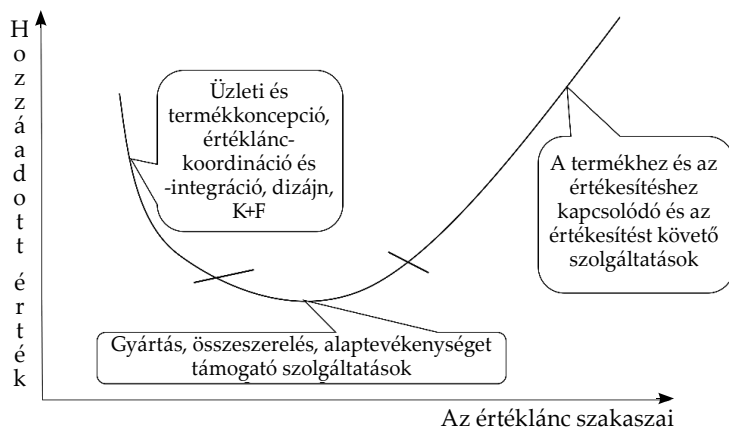
A szakirodalom egységes abban, hogy a mosoly idővel egyre mélyül (Baldwin, 2013; Mudambi, 2008), vagyis a kizárólag a gyártásra szakosodott szereplők részesedése a teljes hozzáadott értékből fokozatosan csökken. Ez részben a gyártási tevékenységek termelékenységnövekedésének tudható be, illetve annak, hogy a gyártóktól a költségek folyamatos csökkentését várják el. Ennek híján ugyanis értékláncbéli pozíciójuk előbb vagy utóbb tarthatatlanná válik az alacsonyabb bér-költséggel versengő szereplők nyomása következtében.

<sup>80</sup> A szerzők a következő adatokat elemezték: az árbevétel megoszlása termékek, szolgáltatások, licencdíjak és egyebek szerint; az anyagráfordítások, a K+F-ráfordítások, a foglalkoztatottak száma, a megtérülési mutatók.

<sup>81</sup> Az innováció-gazdaságtan kutatói mindebből azokra az írásokra asszociálhatnak, amelyek azt állítják, hogy egyes cégek átlag feletti tőkemegtérülési mutatóit leginkább az átlag feletti immateriális beruházásaik magyarázzák (lásd Hultén, 2010 tanulmányát a Microsoftról).

3. ábra

A mosolygörbe valódi alakja: ferde száj



Forrás: Saját szerkesztés.

A mosoly mélyülése nagyrészt a termékekhez kapcsolódó szolgáltatások és a termékek előállításához és értékesítéséhez kapcsolódó immateriális tevékenységek (üzleti szolgáltatások) „elburjánzásának” a következménye. A feldolgozóipar és a szolgáltatások szektorközi határainak elmosódása<sup>82</sup> egyebek mellett abban is megmutatkozott, hogy a termékekhez – iparáganként változó mértékben<sup>83</sup> – mind több támogató, és a funkcionalitásukat jobbító szolgáltatás kapcsolódik. Így az értékláncokon belül, a termelést követő szakaszban létrehozott hozzáadott érték arányában és volumenében egyaránt jelentősen nő. Ennek hatására a mosoly nem csupán mélyül, idővel egyre inkább „ferdül a szája”. A hozzáadott érték megoszlása az értéklánc egyes szakaszaiban – szemben az eredeti klasszikus görbével – ma már inkább jobbra tolódott görbével rajzolható fel (lásd a 3. ábrát).

Bár könnyen adódhat a következtetés, hogy a mosoly fokozatos mélyülése és ferdülése következtében az értéklánc középső szakaszán tevékenykedő szereplők részesedése a teljes hozzáadott értékből idővel egyre csökken, a valóságban e szereplők funkcionális feljebb lépése részben kompenzálhatja a mosoly alakvál-

<sup>82</sup> A feldolgozóipari cégek teljesítményét mind az input, mind az output oldaláról egyre inkább a tudásalapú üzleti szolgáltatások határozzák meg (Stehrer és szerzőtársai, 2012; Szabó, 2006; Szalavetz, 2002; Tomlinson, 2000).

<sup>83</sup> A vizsgált vállalatok körében mindkét iparágban (az elektronikai iparban és az autóiparban) jellemző a termékekhez kapcsolódó szolgáltatások diverzifikálódása miatt kialakuló „ferde szájú mosolygörbe” (Stehrer és szerzőtársai, 2012). Más iparágakban, például a napi fogyasztási cikkek (gyorsan forgó cikkek) és élelmiszeripari termékeket gyártó cégek körében a hasonlóan ferdülő mosolyt a termékek értékesítéséhez kapcsolódó marketing, a márkaérték-növelés és a disztribúciós szolgáltatások növekvő költségei magyarázzák, illetve e költségek egyre növekvő súlya az összes költségben belül. (Lásd az Európai Feldolgozóipari Felmérés eredményeit elemző írásokat: Dachs és szerzőtársai, 2012.)

tozásából fakadó részesedésvesztést. A termelésre szakosodott cégeknek ugyanis mind kisebb hányada foglalkozik kizárólag a fizikai feldolgozási műveletekkel (ezek részesedése valóban egyre csökken), a legtöbben megpróbálnak upstream vagy downstream irányba nyitni, vagyis komplex termék-szolgáltatás csomaggal diverzifikálják gyártási szolgáltatáspalettájukat. A részegység-beszállítók ma már kiveszik a részüket a gyártott egységgel kapcsolatos dizájn- és K+F-feladatokból, a termeléshez kapcsolódó tesztelési feladatokból, magukra vállalják a beszerzést, a logisztikai feladatokat.

Fontos kérdés tehát, hogy milyen hatást gyakorol a funkcionális feljebb lépés a gyártásra szakosodott szereplők teljesítménymutatóira. Erre a kérdésre egyrészt a vállalati mérlegadatok és a kiegészítő mellékletek elemzésével, másrészt az interjúk segítségével kerestem választ.

## 8.1. Az adatelemzés eredményei és tanulságai

A funkcionális feljebb lépésre kétféle változó alapján következtettem. Funkcionális mélyülésre, vagy/és hatóköri feljebb lépésre utalt a szellemi foglalkoztatottak (összes foglalkoztatotton belüli) arányának növekedése. Hatóköri feljebb lépésre, például megosztott szolgáltatóközponti tevékenységre engedett következtetni, ha a mérlegbeszámolók kiegészítő mellékleteiben szolgáltatásexportból származó bevétel, vagy az egyéb bevétel adaton belül szolgáltatóközpont tevékenységeből származó bevétel is szerepelt.<sup>84</sup>

A vállalati mérlegbeszámolók és a kiegészítő mellékletek adatainak elemzését megelőzően az interjúk során rákérdeztem, hogy az adott tevékenységből származó bevételnek melyik adat felel meg a kiegészítő mellékletekben. A szolgáltatásexportból, illetve a megosztott szolgáltatóközpont-típusú tevékenységekből származó bevételeket a cégek nettó árbevételének arányában vizsgáltam.

Feljebb lépésnek tekintetem, ha a vizsgált időszakban – 2008 és 2013 között – a szellemi foglalkoztatottak összes foglalkoztatotton belüli aránya emelkedett, vagy/és hatóköri feljebb lépésre utaló bevételi tételek jelentek meg a vállalati eredménykimutatás-adatokat magyarázó kiegészítő mellékletekben.

Az árbevétel-, illetve a tőkearányos jövedelmezőséget mint függő változókat vizsgáltam: konkrétan az üzemi eredmény/nettó árbevétel és az adózott eredmény/saját tőke mutatókat. Mivel az elemzett cégek száma túl alacsony ahhoz, hogy értelme legyen az egyik változó megváltozásával mennyit és milyen irányba változik a másik változó típusú kérdésfelvetésnek és számításoknak, így pusztán deskriptív adatelemzésre szorítkozom.

<sup>84</sup> Nem mindegyik cég bontotta meg az exportadatait termék-, illetve szolgáltatásexport tételekre, ellenben az egyéb értékesítés rovat összetételét a mérlegbeszámolót kísérő kiegészítő mellékletek mindig részletezik. Így azonosítható, hogy az egyéb bevételek soron szereplő adat mekkora hányadát teszik ki a szolgáltatóközpont-tevékenységekből származó bevételek.

A szellemi foglalkoztatottakra vonatkozó mutatók esetében mind a funkcionális mélyülés, mind a hatóköri feljebb lépés hasonló következményekkel járt: a szellemi foglalkoztatottak száma növekedett. A vizsgált időszakban a minta egészében a szellemi foglalkoztatottak száma 2371 fővel, az összes foglalkoztatotton belüli arányuk pedig 30,3 százalékról 31,8 százalékra emelkedett.<sup>85</sup> A részaránytípusú mutatók torzító hatásával természetesen a feljebb lépés mindkét közelítő változója esetében számolnunk kell. Előfordult, hogy a szellemi foglalkoztatottak száma több mint három és félszeresére, arányuk azonban mindössze 47 százalékkal nőtt, másutt a szellemi foglalkoztatottak aránya ezek számának számottevő növekedése ellenére is csökkent (!), mivel a közvetlenül a termelésben foglalkoztatottak száma a szellemi foglalkoztatottakénál erőteljesebben nőtt.

A vizsgált cégek közül csupán öt leányvállalat esetében tudtam a szolgáltatóközpontokra vonatkozóan is számításokat végezni. (A szolgáltatási tevékenységből származó bevételre vonatkozó adatok a kiegészítő mellékletekben csak ezeknél a cégeknél álltak rendelkezésre.)<sup>86</sup> A részletes adatelemzésből a hatóköri feljebb lépés közelítő változói – a szolgáltatásexportból, illetve a szolgáltatóközponti tevékenységekből származó bevételek – esetében is hasonló torzító hatásokra derült fény. E bevételek abszolút értéke több mint duplájára nőtt a vizsgált időszakban. Figyelemre méltó ugyanakkor, hogy ezzel együtt milyen alacsony a szolgáltatási tevékenységből származó bevételnek a teljes árbevételen belüli súlya: a vizsgált időszak végén ez átlagosan csupán 1,3 százalék (!) volt. A valódi érték ennél valószínűleg valamivel magasabb. A társvállalatok számára végzett szolgáltatási tevékenységekből származó bevételeket a cégek egy része ugyanis nem szolgáltatásexportként könyveli el, hanem költségterítésként. Ez utóbbi kategória azonban aggregáltan szerepel a kiegészítő mellékletekben, vagyis nem derül ki, hogy az áthárított költségek milyen típusú tevékenységek ráfordításait fedezik, és milyen megoszlásban. Volt olyan vállalat, amelyikről leírták: a cég a német anyavállalat számára kutatás-fejlesztési szolgáltatásokat végez, és megadták e tevékenység *költségének* értékét.

<sup>85</sup> Figyelembe kell vennünk, hogy a szellemi foglalkoztatottak arányának a mutatója nem elhanyagolható torzítást tartalmaz, mivel az összes megkérdezett cégnél bérelt munkaerőt is foglalkoztattak a termelési feladatok elvégzésére (ez utóbbiak számáról nincs adat).

<sup>86</sup> Figyelembe kell vennünk a központ elnevezés képlékenységét is. A vizsgált leányvállalatok előszeretettel használták a központ elnevezést minden olyan tevékenység esetében, amelyet a társvállalatok számára végeztek. Ezeknek csak egy része volt valódi megosztott szolgáltatóközpont-típusú tevékenység. Az egyik esetben kompetenciaközpont-létesítésként kommunikáltak például egy olyan anyavállalati döntést, amely a termékportfólió egy kifutó családjának termelését a magyarországi telephelyre koncentrált – noha a helyi leányvállalat menedzsmentje korábban intenzíven lobbizott a központban annak érdekében, hogy az új technológiát megtestesítő, frissen fejlesztett termékcsalád gyártásának jogát kapják meg. Ugyanakkor ezzel a döntéssel a helyi leányvállalat funkcionális feljebb lépése felgyorsult, mivel a kifutó termékkel kapcsolatos fejlesztési és egyéb tudásigényes feladatok is helyi szintre kerültek. Az eset rávilágít a funkcionális feljebb lépés és a kompetencia-központ kifejezés képlékenységre, arra, hogy milyen lényeges a kontextus a kemény mutatók valódi jelentésének elemzésekor.

Az egyéb bevételek között ennél jóval nagyobb összeg szerepelt áthárított költségek címszó alatt, de sem a kiegészítő mellékletből, sem az interjúkból nem derült ki pontos információ ezek mibenlétéről. A szóhasználat (költségtérítés) ugyanakkor tanulságos abból a szempontból, hogy a funkcionális feljebb lépés nem feltétlenül gyakorol közvetlen pozitív hatást a vállalati teljesítménymutatókra: gyakran csupán meghatározott költségelemek növekedése jelzi, hogy funkcionális feljebb lépés történt, és nem a helyi tevékenység jövedelmezősége változik.

A szolgáltatási tevékenységből származó bevételnek a teljes árbevételen belüli csekély súlya egyrészt azt mutatja, hogy a feldolgozóipari leányvállalatoknál *a mégoly komoly hatóköri feljebb lépés is minimális hatást gyakorol a – döntően a gyártott termékek értékesítéséből származó – árbevételre*. Másrészt e részaránymutató alakulása is felhívja a figyelmet a (kizárólag) kemény mutatókon alapuló elemzések torzításaira. Az egyik cégnél a szolgáltatóközponti tevékenységből származó bevétel abszolút értékének jelentős (két és félszeres) növekedése ellenére e bevételek teljes árbevételen belüli részaránya 2,45 százalékról 1,86 százalékra csökkent. A szolgáltatóközpont-tevékenységekből származó bevételek növekedését ugyanis jóval meghaladta a gyártott termékek értékesítéséből származó árbevétel felfutása.

Az árbevétel- és a jövedelmezőségi adatok összegyűjtésekor, a vizsgált időszak elején több cégnél is jelentős mértékű éves ingadozásokat tapasztaltam. Ezekre a kiegészítő mellékletekben találtam magyarázatot. Korábban külön jogi személyként működő leányvállalatok egy szervezeti egységbe történő integrálása, illetve az anyavállalat tőkeemelési álltak a kiugró mértékű eltérések mögött.<sup>87</sup>

Összességében azt állapítottam meg, hogy miközben a funkcionális feljebb lépést mérő közelítő változók két kivétellel<sup>88</sup> mindegyik cégnél kedvezően alakultak, a jövedelmezőséget mérő mutatók változása messze nem volt egyirányú. A mintában akadt olyan cég, amelynél mind a kemény mutatók, mind az interjúk számottevő feljebb lépésről tanúskodtak, a jövedelmezőségi mutatók a vizsgált időszak elején sokkal jobbak voltak, mint az időszak végén (a feljebb lépést követően). Egy másik esetben látványosan javult a jövedelmezőség, az időszak eleji negatív eredmény pozitívba fordult, ugyanakkor az interjúk egyértelművé tették, hogy ez nem elsősorban a funkcionális feljebb lépésre, hanem a termelés expanziójára vezethető vissza, arra, hogy az anyavállalat új termékek gyártását helyezte ki a magyar leányvállalathoz.

2013-ban négy cégnél negatív előjelű volt az adózott eredmény (háromnál az üzemi eredmény is), sőt az egyik esetében a saját tőke is negatívba fordult. E cégek

<sup>87</sup> A vizsgált kiegészítő mellékletekben 2007–2008-as, illetve 2012–2013-as adatok szerepeltek. 2007–2008-ban többször előfordult, hogy egyik évről a másikra kiugróan változtak az adatok: az árbevétel megtízszereződött (a magyarázat: az anyacég két magyarországi leányvállalata összeolvadt), vagy a 2007-es negatív saját tőke 2008-ra nem csupán pozitívba fordult, de olyan mértékben nőtt, amit a teljesítmény nem indokolt (a magyarázat: az anyavállalati tőkeemelés).

<sup>88</sup> A szellemi foglalkoztatottak száma két, aránya három cégnél csökkent a vizsgált időszakban. A szolgáltatásexportból származó bevételek mindegyik cégnél nőttek (amelyeknél találtam erre vonatkozó adatokat).



4. táblázat

A feljebb lépés közelítő változói és a jövedelmezőség alakulása 2008–2013 között

Cég	Szellemi foglalkoztatottak		Hatóköri feljebb lépés* (3)	Üzemi eredmény/nettó árbevétel (4)	Adózott eredmény/saját tőke (5)	Megjegyzés
	száma (1)	aránya (2)				
1	–	+	Ø	+	+	(3) Nincs hatóköri feljebb lépés (4) Negatívból pozitívba fordult (5) Mindkét évben negatív, de 2013-ban kevésbé, mint 2008-ban
2	+	–	+	–	–	(3) Az interjúk szerint
3	+	+	+ (290%)	–	–	(4 és 5): Pozitívból negatívba fordult
4	+	+	+ (220%)	+	+	
5	+	+	+ (240%)	–	–	
6	+	+	+	+	+	(3) Megjelent a tevékenység (4 és 5) Negatívból pozitívba fordult
7	+	+	– (90%)	–	–	(3) Bár az interjúk szerint jelentős a hatóköri feljebb lépés, a számok szerint a szolgáltatásexportból származó bevétel csökkent (4 és 5) Mindkét év negatív
8	+	+	+	–	–	(3) Az interjúk szerint
9	+	+	+ (250%)	+	–	(4) Mindkét év negatív (5) Pozitívból negatívba fordult
10	+	+	Ø	+	+	(3) Nincs hatóköri feljebb lépés
11	+	+	+	+	+	(3) Az interjúk szerint
12	+	–	Ø	–	+	Lásd a táblázat alatti megjegyzést (*)

Megjegyzés: += a vizsgált időszak alatt a mutató értéke nőtt,

– = a vizsgált időszak alatt a mutató értéke csökkent,

Ø = a vizsgált időszak alatt nem került sor hatóköri feljebb lépésre,

a (3) oszlop zárójelben szereplő számai a szolgáltatásexportból, illetve az egyéb bevételek sorban a szolgáltatóközpont-tevékenységekből származó bevétel növekedését mutatják (2008 = 100%).

(\*) A 12. cégnél nincs ugyan hatóköri feljebb lépés, de a szervezeti munkamegosztás szerint a cég önállóan felel a termékkörfolyóját érintő teljes K+F-tevékenységért.

közül háromnál számottevő – egyebek mellett jelentős hatóköri – feljebb lépésre is sor került. A feljebb lépés és a jövedelmezőség közötti összefüggés alakulását a 4. táblázat foglalja össze. Az (írott és a szóbeli magyarázatokkal kiegészített) adatelemzés fő tanulsága, hogy a helyi leányvállalatok feljebb lépése és a jövedelmező-

ségi adataik közötti összefüggés meglehetősen ambivalens. A funkcionális feljebb lépésnek az egyetlen, kemény mutatókkal egyértelműen kimutatható következménye a „nem közvetlenül a termelésben foglalkoztatottak” (a szellemi foglalkoztatottak) számának növekedése volt. Ennek következtében nőtt a személyi jellegű kifizetések volumene, és mivel a leányvállalati hozzáadott érték döntő összetevője a munkabér, a feljebb lépés e csatornán keresztül pozitív hatást gyakorolt a leányvállalati hozzáadott értékre.

Ezzel kapcsolatban a kiszervezési hullámot kísérő aggodalmakra (*Baldwin és szerzőtársai, 2014*) asszociálhatunk. Míg a kiszervezők országaiban a feldolgozóipari munkahelyek elvesztése miatt aggódnak, a kiszervezett tevékenységeket fogadó országokban amiatt, hogy az ilyen módon teremtett munkahelyek rosszul fizetett, alacsony fajlagos hozzáadott értéket létrehozó állások. A leányvállalati feljebb lépés elemzett esetei jól illusztrálják, hogy a rosszul – bár az adott kategória átlagos bérszintjénél általában jobban (*Görg és szerzőtársai, 2007*) – fizetett állások mellett a külföldi közvetlentőke-befektetők a leányvállalati feljebb lépés függvényében bőven teremtenek magas szintű, jól fizetett munkahelyeket is.

A hatóköri feljebb lépés egyértelműen növelte az árbevételt is. Ugyanakkor még a leginkább diverzifikált szolgáltatáspalettával rendelkező cég – amelyik a legtöbb szolgáltatóközponttal rendelkezett, és tevékenységi körében relatíve a legnagyobb súlyt képviselték a központnak vagy/és a társvállalatoknak nyújtott szolgáltatások – e szolgáltatásokból származó árbevétele eltörpült a termékértékesítésből származó árbevétele mellett.

A feljebb lépés jövedelmezőségre gyakorolt hatása a részaránymutatók használatából és a kevésbé stabil működési környezetből (összeolvadások, kiszervezések, válság) fakadó torzító hatások mellett az észlelt összefüggéshiánnyal is magyarázható. A multinacionális vállalatok helyi leányvállalatai esetében a jövedelmezőségi mutatók nem feltétlenül a leányvállalati teljesítményt tükrözik, ezek a mutatók akár irrelevánsaknak is tekinthetők! Ezt az állítást a következő alfejezetben ismertetett interjúkkal próbálom alátámasztani.

## 8.2. Az interjúk eredményei és tanulságai

Vállalati interjúalanyaim egyértelműen megerősítették a kemény mutatók elemzése alapján levont következtetésem: a leányvállalatok funkcionális részlegeiben folytatott tevékenységeik tudásigényességének növekedése, illetve a megosztott szolgáltatóközponti tevékenységekre történő szakosodásuk nem mutatkozik meg a leányvállalatok jövedelmezőségadataiban.

A leányvállalatok ugyanis a szolgáltatási feladatokat is megállapodott áron számolják el anyacégeiknek, mind a termékeknek, mind a szolgáltatásoknak *belső elszámolóárak* van. Az elszámolóárakat a leányvállalatok működésének keretfeltéte-

leit szabályozó éves költségvetési tárgyalások<sup>89</sup> idején úgy határozzák meg, hogy azok fedezetet biztosítsanak a leányvállalatok működési költségeire.

Az anyavállalatok kiemelt jelentőséget tulajdonítanak annak, hogy a leányvállalati belső folyamatok költségei (rezsiköltségei) ne haladják meg az árbevétel meghatározott százalékát. (Az egyes vállalati folyamatok mutatóinak alakulását – mégpedig nem csupán az alaptevékenységét, de minden egyes támogató folyamatát – a vállalati informatikai rendszer segítségével naprakészen figyelemmel kísérik leányvállalati és központi szinten egyaránt.) Az aktuális, engedélyezett rezsiarány az anyavállalat és a leányvállalat költségvetési tárgyalásainak egyik kulcsfontosságú tétele – a beruházások, a fejlesztések mellett. Az árbevétel bővülése elvileg fedezheti a leányvállalatok számára a feljebb lépés, a szaporodó funkcionális támogató feladatok növekvő költségeit, ha ezek szükségességét az éves költségvetés tervezésekor megfelelően alá tudják támasztani. Ha a funkcionális feljebb lépés a költségek ezt meghaladó növekedésével jár, netán újabb foglalkoztatottak felvételével, akkor ezt az éves költségvetés tárgyalásakor (vagy az időszakos beszámolók egyeztetése során) el kell fogadtatni az anyavállalattal. A pótlólagos költségek és különösen az új foglalkoztatottak felvételének elfogadtatása meglehetősen nehéz, a költségek fedezetét a leányvállalatoknak inkább a helyi hatékonyság növelésével illik előteremteniük. Több interjúalanyom is megjegyezte, hogy a feljebb lépés pluszfeladataiból adódóan gyakran olyan költségek is felmerülnek a leányvállalatoknál, amelyeket esetenként el sem lehet számolni az anyavállalatnak.

A feljebb lépés vállalati teljesítménymutatókra gyakorolt hatásmechanizmusát nagyon pontosan írta le az egyik interjúalany:

„Mindez (a feljebb lépés komplexebb feladatok elvállalásával) csak akkor működik, ha a költséghatékonyság javul. Csak akkor bíznak ránk komplexebb, tudásigényesebb feladatokat, ha ez nem vezet a költség szint növekedéséhez.” Egy másik interjúalany így fogalmazott: „Költségeinket mára a négy évvel ezelőtti szint 60 százalékára csökkentettük, miközben sokat nőtt a feladatok tudásigénye. A profitunk azonban a belső elszámolóárak következtében épp akkora, mint négy évvel ezelőtt: kb. 1 százalék. Nekünk azonban nem a profit mértéke vagy rátája az érdekes, hanem a foglalkoztatottság, a hozzáadott érték, és a munka minősége (a magasan kvalifikált foglalkoztatottak száma).”

A jövedelmezőségi mutatók változása helyett a feljebb lépés leginkább mérlegadatokkal nem kimutatható ún. szoft hatásokkal jár. Azt befolyásolja, hogy az anyavállalat mennyire látja fejlődőképesnek a leányvállalatát. A feljebb lépés így a jövőben elnyerendő projektek esélyét növeli, amely már a cégek kemény teljesít-

<sup>89</sup> A tervezés főként fentről lefelé megvalósuló folyamat: a vállalati központokban multinacionális vállalati szinten elkészítik a következő év stratégiai tervét, amelynek során az erőforráskorlátok figyelembevételével meghozzák az allokációs döntéseket, és véglegesítik az egyes leányvállalatok adott évi keretszámait. Ugyanakkor a lentől felfelé megvalósított (bottom up) tervezés sem elhanyagolható: a leányvállalatok elkészítik a saját stratégiai tervüket, amelyben megjelölik a fejlődésük fő irányait, az elérendő célokat és az ehhez szükséges erőforrásokat.

ménymutatóira (az árbevételre, az exportra, a hozzáadott értékre, a beruházásra, az amortizációra) is hatással van.

A feljebb lépés szoft következményei kézzelfoghatóan megmutatkoznak a leányvállalatok közötti verseny során, amelyben az a tét, hol gyártják majd a legújabb, legfejlettebb technológiát megtestesítő termékeket, hiszen általában a feljebb lépési sikereket felmutató leányvállalatok nyerik el az új termékek gyártásának jogát.

„Végző soron nem az a kérdés, hányféle kiegészítő szolgáltatást végzünk akár saját részre, akár az anyavállalat vagy a társvállalatok számára. A leányvállalat jövője azon áll vagy bukik, hogy mi nyerjük-e el a műszaki újításokat tartalmazó, legkorszerűbb új termék gyártásának a jogát, vagy csak a kifutó termék marad nekünk? Bővítik-e újabb, volumenhordozó és igényes termékekkel a helyi palettát vagy sem?” (Interjúrészlet)

A funkcionális feljebb lépés közvetett hatásai tehát a közvetlennél jelentősebbek lehetnek. A funkcionális feljebb lépés ugyanis egy másfajta feljebb lépéssel függ össze, azzal, hogy az adott leányvállalat magasabb technológiai szintet megtestesítő és<sup>90</sup> tudásigényesebb termelési tevékenységet feltételező termékek gyártására áll át. A funkcionális feljebb lépés javítja az adott leányvállalat megítélését, és így *közvetve* elősegítheti, hogy az új, relatíve technológia- és tudásigényesebb termékek termelését az adott leányvállalathoz telepítsék.

### 8.3. A feljebb lépés hatása az anya- és leányvállalat közötti kapcsolatra: autonómia, koordináció, integráció

A leányvállalati szerepkör változását vizsgáló, e szerepeket kategorizáló tanulmányok azt sugallják, hogy pozitív, oksági összefüggés áll fenn a leányvállalatok feljebb lépése és a helyi menedzsment autonómiájának változása között. *Bartlett–Ghoshal* [1986] leegyszerűsített sémájában egy multinacionális vállalatban belül háromféle értéklánc-pozíció lehetséges: koordinátor, periférikus végrehajtó és hálózati csomópont szerepet betöltő, kiemelt szereplő. E három típuson kívül egy értékláncban külső, független szereplők és hálózati partnerek sokasága található még. A külső szereplők körében ugyanezek a típusok képeződnek le: a hálózati partner lehet maga is kiterjedt értéklánc élén álló, jelentős alkuerővel rendelkező koordinátor, a megrendelőtől egyoldalúan függő periférikus végrehajtó; illetve tudásközpont-szerepet betöltő kiemelt partner.

Ha egy leányvállalat folyamatosan bizonyítja, hogy képes fejlődésre, a korábbiaknál összetettebb feladatokat is el tud látni, továbbá fejlődése, fejlesztése az anyavállalatának stratégiai terveivel is összhangban van, akkor idővel szerepköre

<sup>90</sup> Az és kötőszónak fontos a szerepe, ugyanis a magasabb technológiai szintet megtestesítő termékek gyártására történő áttérés nem jár feltétlenül a tudásigényesség emelkedésével. Sőt a magasabb technológiai szintű termékek gyártására alkalmas termelőberendezések kezelése gyakran egyszerűbb, ezért az áttérés tudáscsökkenő is lehet!

és értéklánc-pozíciója megváltozhat: periferikus végrehajtóból stratégiai közreműködővé (Bartlett–Ghoshal, 1986), vagy egyszerű feldolgozóipari telephelyből termék-specialistává válhat (White–Poynter, 1984).

Az új szerepkör/pozíció következtében az anyavállalat koordinációs módszerei is változnak: az irányítás kevésbé lesz merev, formalizált és hierarchikus. A leányvállalatot inkább partnernek tekintik, jobban odafigyelnek a helyi javaslatokra,<sup>91</sup> és összességében nagyobb lesz a helyi menedzsment döntési szabadsága, autonómiája. A leányvállalati szerepkör ugyanis szoros összefüggést mutat azzal, hogy az értékláncok élén álló koordinátorok milyen módszert alkalmaznak (Gereffi és szerzőtársai, 2005; Gupta–Govindarajan, 1991).

A leányvállalatok autonómiáját befolyásoló tényezőket elemző szakirodalom<sup>92</sup> szerint nem csupán a leányvállalati képességek és a helyi menedzsment proaktív magatartása, vállalkozói attitűdje – amellyel megpróbálja képességeit elismertetni, és autonómiájának határait kijebbi tolni – befolyásolja a vállalati központokat, hogy nagyobb autonómiát engedélyezzenek a helyi menedzsmentnek. Ezek mellett olyan tényezőknek is kiemelkedő jelentőségük van, mint a helyi piacok mérete és fejlődése (egyebek mellett ezek miatt válhat egy leányvállalat kiemelt regionális központtá), és a helyi leányvállalatok külső kapcsolatrendszere (például a helyi tudásközpontokkal kialakított kapcsolataik). Iparági jellemzők és a leányvállalatok szakosodása, az anyavállalatok befektetési motivációi (helyi piacszerző vagy hatékonyságkereső). A piacra lépés módja (felvásárlás vagy zöldmezős vállalat alapítás), és az anyavállalatok változó stratégiai megfontolásai szintén felsorolhatók az autonómia aktuális szintjét magyarázó tényezők között.

A szakirodalom szerint a leányvállalati mozgásteret befolyásoló tényezők között szerepet játszik továbbá a multinacionális cég mérete: minél nagyobb egy vállalat, annál inkább szükség van – már pusztán az áttekinthetőség érdekében is – a folyamatok egységesítésére, vagyis a központosított és formalizált menedzsmentmódszerekre. A méret és a központosított menedzsmentstratégia szoros összefüggését az is befolyásolja, hogy az anyavállalat megőrizte-e a vállalat fejlődésének kezdetére jellemző, a tulajdonos által irányított családi vállalkozás vonásait.<sup>93</sup> Ebben az esetben ugyanis a helyi menedzsment autonómiája, vagy legalábbis beleszólási képessége nagyobb, mint a menedzsment által irányított cégekben (Bartlett–Ghoshal, 1989; Caves, 1980).

Egyes kutatók dinamikájában vizsgálták a méret és az autonómia összefüggését (Johnston–Menguc, 2007; idézik Pisoni és szerzőtársai, 2010). Úgy találták, amíg a helyi leányvállalat viszonylag kicsi, a termelés expanziója és a vállalat növekedése

<sup>91</sup> Lásd: Ambos és szerzőtársai [2011]; Bouquet–Birkinshaw [2008a]; Cantwell–Mudambi [2005]; Dörrenbächer–Gammelgaard [2006]; Martinez–Jarillo [1989]. Közép-kelet-európai kontextusban lásd: Jindra és szerzőtársai [2009]; Majcen és szerzőtársai [2009].

<sup>92</sup> Jó összefoglalót ad minderről Ambos és szerzőtársai [2011]; Young–Tavares [2004].

<sup>93</sup> A növekedés, sőt a nemzetközi expanzió sem számolja fel automatikusan a családi vállalkozásra jellemző vonásokat: ehhez tudatos tulajdonosi döntésekre és jelentős vállalatszerkezeti átalakításra van szükség.

kisebb-nagyobb mértékben korrelál a helyi menedzsment autonómiájának növekedésével. Növekedése függvényében a leányvállalat egyre több erőforrás felett rendelkezik, és ez óhatatlanul a helyi autonómia erősödéséhez vezet. Az árbevétel vagy/és a foglalkoztatottak számának valamekkora küszöbértéke felett azonban ez a szoros, pozitív összefüggés meggyengül, eltűnik. A leányvállalat növekvő mérete, pontosabban a helyi tevékenység ebből fakadó erősödő komplexitása egyre több koordinációs problémát vet fel. Az anyavállalati koordináció ennek következtében idővel szükségszerűen formalizáltabbá, hierarchikussá válik, hiszen mindeközben általában a multinacionális vállalat egyéb csatornákon is terjeszkedik, a vállalati szervezet egyre komplexebbé válik.

A szakirodalom egymásnak esetenként ellentmondó megállapításainak áttekintéséből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a leányvállalati autonómia szintjét magyarázó tényezők szisztematikus számbavételével sem állítható fel egyértelmű, modellszerű összefüggés, amely eligazítana abban, hogy az – meghatározott feltételek fennállása esetén – milyen mértékű lesz. Az egyes tényezők magyarázó ereje esetről esetre eltér, egy leányvállalat autonómiájának változása esetleges, sőt a változás iránya idővel meg is fordulhat.

Vizsgálataim összefüggést próbáltak feltárni a feljebb lépés és a leányvállalati autonómia változása között. Felmerül a kérdés, hogy miért van szükség egyáltalán a helyi menedzsment autonómiájának és az anyavállalat koordinációs módszereinek változását feltérképező kutatásokra. Az autonómia mértékét és annak változását egyrészt a leányvállalatok további fejlődése szempontjából érdemes vizsgálni. Meghatározott mértékű döntési önállóság elengedhetetlen ahhoz, hogy a leányvállalatok bizonyíthassák képességeiket, és ennek hatására újabb, a korábbiaknál tudásigényesebb, nagyobb hozzáadott értéket teremtő feladatokat nyerjenek el. A másik oldalról az anyavállalatok számára is fontos kérdés a leányvállalati autonómia mértéke. Gondoljunk a szakirodalomban bőven tárgyalt fordított irányú (a leányvállalatoktól a központ felé irányuló) tudástranszferekre és a multinacionális vállalati szintű kompetenciákhoz nem csekély mértékben hozzájáruló helyi leányvállalatokra (Ambos és szerzőtársai, 2006; Cantwell–Mudambi, 2005; Hámori–Szabó, 2012; Rugman–Verbeke, 2001; Schmid–Schurig, 2003). Mindez szintén csak meghatározott mértékű leányvállalati autonómia esetén valósulhat meg.

A vizsgált cégek vezetőit arról kérdeztem, milyennek ítélik meg a leányvállalati autonómia mértékét, változott-e idővel az autonómia mértéke, illetve milyen tényezők befolyásolják, befolyásolták ezt? Ezzel kapcsolatban tértem rá a feljebb lépés leányvállalati autonómiára gyakorolt hatásainak kérdésére. Arra voltam kíváncsi, hogy a vezetők osztják-e azt a véleményt, hogy a helyi menedzsment autonómiájának növekedéséhez vezetnek a bizonyított leányvállalati kompetenciák, illetve az ezek következtében elnyert, a korábbiaknál fajlagosan több hozzáadott értéket létrehozó, tudásigényesebb, a leányvállalat alkalmazottainak originális hozzájárulását igénylő feladatok.

Nem csupán a leányvállalati szintű autonómia mértékével és annak változásával foglalkoztam, azt is felmértem, hogy van-e különbség az egyes funkciók kö-

zött az autonómia mértékében. Abból indultam ki, hogy az egyes funkciókban a koordináció és integráció mechanizmusai eltérőek lehetnek. Csak a két szélsőséget említve, más módszerekkel koordinálják a termelést, mint a kutatás-fejlesztést. *Malnight* [1995, 119. o.] szavaival „globalizációra nem a cégek, hanem a vállalati funkciók szintjén kerül sor”.

Előzetes feltételezésem az volt, hogy az azonos iparágakba tartozó termelő leányvállalatok autonómiájának mértéke és az anyavállalati koordináció-integráció konkrét technikái nagyon hasonlóak. Ezzel szemben mind az autonómia, mind a koordináció tekintetében igen jelentős különbségeket tapasztaltam a leányvállalatok között.

Jó néhány cég<sup>94</sup> megkérdezett vezetői minimálisnak ítélték a leányvállalati autonómia szintjét, arról számoltak be, hogy az anyavállalati koordináció meglehetősen formalizált és hierarchikus. De akadt példa a másik végletre is, ahol az anyavállalat és a leányvállalat kapcsolata leginkább a stratégiai szövetségesek közötti viszonyra emlékeztetett. Ez utóbbi leányvállalat vezetőjének beszámolója szerint az üzletszerzés és a műszaki fejlesztés funkciói területén az anyavállalati koordináció helyett inkább a stratégiai partnerek közötti munkamegosztás érvényesül. Az egyéb funkciókban az anyavállalat szabad kezet adott, teljes körű autonómiát biztosított a magyar leányvállalatának. (A magyar leányvállalat kiemelt szerepet töltött be az anyavállalat tucatnyi helyi leányvállalata, illetve képviseleti irodái között.) A vizsgált cégek többsége e két véglet között helyezkedett el, ami arra enged következtetni, hogy az autonómia mértéke inkább a két véglet közötti folytonos vonal mentén határozható meg.

Előzetes feltételezéseimmal összhangban ugyanakkor az egyes leányvállalatokon belül is voltak eltérések. Még a minimális helyi önállósággal rendelkező cégek esetében is a helyi menedzsment mozgástere lényegesen nagyobb volt egyes funkciókban (humánerőforrás-menedzsment, kormányzati kapcsolatok, kommunikáció), mint a leányvállalat átlagos autonómiájának a szintje. Megfordítva, még a viszonylag nagy döntési szabadságot élvező leányvállalatok esetében is akadtak olyan funkciók (például a finanszírozás, a minőség-ellenőrzés), amelyek az átlagosnál formalizáltabbak, hierarchizáltabbak voltak.

Az integráció és a koordináció technikáinak eltérése a különböző vállalati funkciókban logikusnak tűnik. A termelés szigorúan formalizált (kézikönyvekre, technológiai leírásokra, formális eljárási sztenderdekre épülő) hierarchikus koordinációs mechanizmusai természetesen nem minden funkció esetében alkalmazhatók. Az interjúkból ugyanakkor az derült ki, hogy ha nem is minden funkció integrációs technikája épül formalizálásra, a munkafolyamatok sztenderdizálására, ez a technika egyre több tevékenység esetében használható. Alkalmazható például jó néhány támogató folyamat, főként a megosztott szolgáltatóközpontokba szervezett

<sup>94</sup> Ilyen kis minta esetében nem sokat mond, ha százalékos arányokat számolok, ettől a választok szubjektivitása miatt is tartózkodtam.

tevékenységek esetében, amelyek általában rutinszerűek, eljárási protollokban formalizálhatók, teljesítménymutatókkal jól mérhetők, könnyen ellenőrizhetők.

Az ügyvitel formalizálását szolgálták a belső eljárási kézikönyvek, amelyek aprólékosan leírják, milyen tevékenységeket kell a helyi leányvállalatoknak az egyes funkciókban végrehajtani. Az anyavállalatok igyekeztek a helyileg ellátott pénzügyi, kontrolling-, marketing-, beszerzési és ügyfélkapcsolati menedzsmenttevékenységeket formalizált módon integrálni.

„Az ügyvezetők negyedéves európai üzletértékelési találkozói (business review meeting) minden egyes leányvállalat vezetőjének egyforma stílusban elkészített grafikont kell prezentálnia. Még az is meg van szabva, hogy a tavalyi adat világoskéssel, az idei pirossal legyen jelölve. Kértük, hadd illesszünk legalább a szabvány ábrán belül egy felhőbe némi magyarázatot, hiszen a magyar eset annyira speciális, de megtagadták, mondván, ez zavarja az átláthatóságot.” (Interjúrészlet)

Néhány funkcióban azonban az eljárások központilag meghatározott formalizált rendje nem volt követhető, vagy nem tűnt célszerűnek.

„Ha én ragaszkodnék azokhoz a bemeneti követelményekhez, amelyekhez Németországban egy szakmunkás felvételénél a HR-es ragaszkodik, egyetlen szakmunkásom sem lenne a gyárban.” (Interjúrészlet)

A termelési képességeiket már bizonyított leányvállalatok esetében célszerűnek látszott viszonylag nagyobb önállóságot biztosítani a termelést közvetlenül támogató tevékenységek végzéséhez: például a termék- és folyamatmérnöki, a gyártási logisztikával, a termékek és anyagok tesztelésével, a termelés környezeti terheinek mérséklésével kapcsolatos tevékenységeknek.

A funkciók közül természetesen a kutatás-fejlesztés helyi szakemberei élvezik a legnagyobb önállóságot, bár költségvetési korlátaik szinte a többi funkcióval egyforma mértékben szigorúak, és az anyavállalati vagy üzletágvezetői monitoring is hasonlóan folyamatosan jelen van csakúgy, mint más funkciók esetében.

A kutatás-fejlesztés relatíve nagyobb önállóságát az is magyarázza, hogy ez a funkció egy bonyolultabb, több hálózati kapcsolódási ponttal jellemezhető rendszerbe illeszkedik. A kutatás-fejlesztés szakembereinek a gyártástervezéssel, a gyártásfejlesztéssel, a folyamatmérnökökkel, a termelésirányítással, a földrajzilag esetleg elkülönülten elhelyezkedő informatikai irányítással, a marketinggel, a vevőkapcsolat-menedzsmenttel és nem utolsósorban a beszerzőkkel kell kapcsolatot tartaniuk, folyamatosan információt szolgáltatniuk, és a visszacsatolásokat fogadniuk. Ha egy helyi feldolgozóipari leányvállalat felelősségi köre túllép a pusztán termelési feladatokon, pontosabban, ha a társvállalatok és/vagy a központ számára is elkezd meghatározott szolgáltatásjellegű tevékenységeket végezni, akkor átalakulnak a vállalatszerkezeti kapcsolatai, nő a *hálózati beágyazódottsága* (network embeddedness). Ennek megfelelően az anyavállalatának is diverzifikálnia kell a vele kapcsolatban alkalmazott koordinációs módszereit.



Bár a vállalati tapasztalatok kétségkívül azt mutatták, van különbség a funkciók között az integráció és koordináció módszereiben, illetve a helyi szintre delegált döntések körében, az interjúkból az derült ki, e kérdések elemzésekor mégsem a funkció tekinthető az elemzés alapegységének. Az egyes vállalati funkciók feldarabolhatósága következtében, a vizsgálatoknak a funkcionál kisebb egységre: a *tevékenységre* kell irányulniuk. Mint az interjúkból kiderült, a funkciók meghatározott elemei (meghatározott tevékenységek) ugyanis erősen centralizáltak és sztenderdizáltak, míg az adott funkcionál belül más tevékenységek esetében nagyobb a helyi önállóság.

Vegyük például az informatikai funkciót. A legtöbb cég esetében ez a funkció nem csupán erősen központosított, de a vállalatirányítási rendszerek biztosítják egyúttal a leányvállalatok ellenőrzését és integrációját, sőt gyakorlatilag az összes vállalati folyamat multinacionális vállalati szintű egységesítését. A sztenderd információs rendszerek a telepítést és beüzemelést követően, helyi szinten legfeljebb rendszergazdát, problémaelhárító szakembereket igényelnek. Mindemellett az informatikai funkció több részterületre bontható, és – hacsak nem szerveznek ki minden fejlesztést és támogatást megosztott szolgáltatóközpontba – a leányvállalatok között komplex munkamegosztás alakítható ki. Az integrált ügyviteli rendszer és a vezetői információs (üzleti intelligencia-) rendszerek mellett ugyanis számos folyamat külön információs támogatást igényel. Ezek legtöbbször vállalatspecifikus fejlesztések (belső információs portál, adatbázisok, leányvállalat-specifikus alkalmazások). Esetükben kialakulhat vállalaton belüli munkamegosztás, egyes leányvállalatok önállóan végezhetnek meghatározott fejlesztési vagy tranzakciófeldolgozási részfeladatokat.

Hasonlóképpen a beszerzés esetében a nagy volumenű, vagy/és árucikk- (commodity) típusú beszerzéseket központilag intézik, de a lokális/regionális beszerzéseket (különösen a leányvállalat-specifikus szolgáltatások esetében) alkalmanként az adott régióban működő leányvállalatokra bízják. Egy-egy régió belül a leányvállalatok között is kialakulhatott munkamegosztás olyan módon, hogy valamilyen speciális beszerzést a másik fél számára is a társvállalat beszerzői végeznek.

A kutatás-fejlesztéssel kapcsolatban előzetesen azt feltételeztük, hogy nagy önállóságot élveznek a helyi leányvállalatok, de rövid idő alatt kiderült, hogy – épp a funkció feldarabolhatósága következtében – ez csak meghatározott tevékenységek esetében van így. A rutin K+F-feladatok, továbbá a minőségi tesztek, az alkalmazástervezések, a szimulációk, a mérések és néhány egyéb K+F-feladat erősen szabványosított, vagyis az anyavállalat precízen körülhatárolja, hogy milyen műveleteket kell elvégezni, mely paramétereket kell ellenőrizni, és mindezt hogyan kell dokumentálni. Az eljárásfejlesztés feladatainál (az átfutási idők csökkentésében, a veszteségforrások feltárásában és kiküszöbölésében, az anyagmozgatás optimalizálásában) a leányvállalatok mérnökei lényegesen nagyobb autonómiát élveztek, mivel ezekben az esetekben nem a bemeneti és kimeneti követelményeket specifikálták, hanem az elvárt eredményt határozták meg: a hibaszázalék és az átfutási idő el-

várt csökkenését, a termelékenység emelkedését, a költségek csökkenését. A célok megvalósítási módjának megválasztásában a folyamatmérnökök meglehetősen önállósággal járhattak el.

Összességében tehát ugyanazon a funkción belül egy tevékenység lehetett központilag irányított, míg egy másik decentralizált, helyileg önállóan végzett, vagy akár regionális szinten szervezett. Ennek megfelelően, ma már *Malnight* [1995] korábban idézett állítása sem alkalmazható (miszerint globalizációra nem a cégek, hanem a vállalati funkciók szintjén kerül sor). A leányvállalati autonómia nem csupán funkcióként különbözhet, de egy vállalati funkción belül sem tekinthető egységesnek.

Az autonómia mértékét befolyásoló tényezők hatása szempontjából az anyavállalatok nemzeti hovatartozása meglehetősen fontos magyarázó tényezőnek bizonyult. A mintába bekerült cégek tapasztalatai egybeestek a nemzetközi menedzsment-szakirodalom megállapításaival, miszerint az amerikai multinacionális cégek nagyobb mértékben jellemző a globális központosítás, mint az európaiakra vagy a japánokra Európában (*Carr*, 2005; *Fenton-O’Creavy* és szerzőtársai, 2007). Mintánkban szintén az amerikai multinacionális befektetőkre volt leginkább jellemző a központosított menedzsmentstratégia.

Sokat számított, hogy a helyi leányvállalat az anyavállalat globális termelésének mekkora hányadát adja. Ha a magyar leányvállalat az egyedüli Európában, vagy/és termelése a multinacionális anyavállalata globális termelésének jelentős hányadát teszi ki, akkor értelemszerűen nagyobb a beleszólása és könnyebb a funkcionális feljebb lépése, mint amikor a magyar cég csak egy apró szem a láncban.

A feljebb lépés leányvállalati autonómiára gyakorolt hatását vizsgáló kérdésekre adott válaszok szintén erős eltéréseket mutattak. Volt, ahol egyértelműen leszögezték, hogy – függetlenül a feljebb lépéstől és a bizonyított kompetenciáktól – a koordináció hierarchikus volta nem csökkent, a leányvállalati döntési autonómia nem vált szélesebb körűvé. Volt, ahol egyértelműen pozitív kapcsolatot állapítottak meg, a feljebb lépés hatására olyan feladatok kerültek helyi felelősségi körbe, amelyeket jelentős helyi önállósággal végeztek. Idetartoznak például a kapcsolatépítés helyi egyetemekkel, közös K+F-projektek menedzselése, vagy a szakember-utánpótlás biztosítása érdekében indított programok. Másik gyakori példa a termelés-irányítás és az eljárásfejlesztés volt. E területeken idővel és a bizonyított kompetenciák függvényében a helyi mérnökök komoly önállóságot élveztek.

A beszállítói háttérfejlesztés feladatait is magukra vállaló cégek esetében interjúalanyaink az önállóság kérdését árnyaltan ítélték meg. Mint elmondták, szigorú anyavállalati protokoll (beszállítói kézikönyv) alapján dolgoznak, és anyavállalati tréningeken sajátították el, miként kell a beszállítóknak közvetíteni az anyavállalati igényeket, hogyan zajlik le az ellenőrzés folyamata, mit kell időközönként vizsgálni és ellenőrizni. Ha ebből az irányból közelítünk az autonómia kérdéséhez, azt állíthatjuk, hogy a leányvállalati autonómia minimális, a beszállítói háttérfejlesztést végzők pusztán végrehajtók. Ha azonban abból indulunk ki, hogy a leányvállalat munkatársai e folyamat során a felmerülő problémákat önállóan oldják meg, vagy-

is a rájuk bízott beszállítói kapcsolatokat önálló hatáskörben maguk menedzselik, úgy is felfoghatjuk: a leányvállalati autonómia ebben a feladatkörben gyakorlatilag teljes körű. Más kérdés, hogy a beszállítói háttérfejlesztési feladatoknak csak kis részét (helyi vagy regionális szinten) kapták meg a vizsgált leányvállalatok, és az összképhez az is hozzátartozik, hogy az autonómia növekedéséről beszámoló cégeknél csupán az operatív feladatok ellátásában nőtt a helyi autonómia.

Végül nem kevés olyan cég is akadt a mintánkban, amelyeknél az elért eredmények – a tudásigényesség növekedése, a feladatok diverzifikálódása – ellenére a központosítás nem csökkent, sőt idővel még erősödött is. A szigorú sztenderdekkel szabályozott vállalati folyamatok aránya nőtt, a helyi menedzsment megítélésén alapuló, helyi döntéseket igénylő kérdések száma csökkent. A leányvállalati hatáskörbe delegált döntések körének szűkülését, a helyi menedzsment autonómiájának csökkenését legtöbbször külső tényezőkkel magyarázták:

- tulajdonosváltással (az új tulajdonos a réginél erőteljesebben központosított menedzsmentstratégiát követ),
- új leányvállalat megnyitásával („az új, Fülöp-szigeteki gyár az anyavállalatunk teljes figyelmét lekötötte, és még kevésbé érdekelték őket a mi törekvéseink, javaslataink, mint korábban” (az anyavállalat „figyelméről” lásd: Bouquet–Birkinshaw, 2008b),
- megosztott szolgáltatóközpont létrehozásával (az adott funkció tudásigényességének korábbi mélyülése ellenére, gyakorlatilag a teljes funkciót felszámolták, a feladatokat az újonnan létesített indiai megosztott szolgáltatóközpontba helyezték).

A megkérdezett vezetők közül többen a vállalati információs és döntéstámogatási rendszerekre vezették vissza a helyi autonómia csökkenését. A multinacionális cégek egyik alapvető integrációs mechanizmusa mindig is a vállalati információs rendszereken keresztül valósult meg. A legtöbb vállalati funkció ügyvitele ma már döntéstámogató vállalati információs rendszerekre épül, ami sztenderdizálja és formalizálja az ügyvitelt. Ettől nő a folyamatok hatékonysága, megvalósul az abszolút átláthatóság, de ki van iktatva a rendszerből az egyéni kreativitás, ami pedig esetenként, helyi szinten akár jelentős költségmegtakarításhoz vagy egyéb előnyökhöz vezetne (Yamin–Sinkovics, 2007). Többen is beszámoltak arról, hogy az utóbbi években nőtt az informatikai támogatást élvező üzleti folyamatok száma. Új vállalati architektúraszoftvereket (keretrendszereket) állítottak működésbe (a régi-ekhez képest másként viselkedő ellenőrző, megfelelőséget biztosító és környezeti menedzsmentrendszerekkel). Bár az új rendszerek könnyebben kezelik a vállalat-szervezet és az üzleti folyamatok állandó változását, a megkérdezett funkcionális vezetők meglátása szerint ugyanakkor tovább nőtt az ügyvitel formalizáltsága. Ezt a leányvállalatok – érthető módon – a helyi autonómia csökkenéseként érzékelték.

A vállalati informatikai rendszerek tehát a leányvállalati integráció célját szolgálták, és egyúttal az anyavállalati koordinációt támogatták: mindez értelemszerűen befolyásolta a leányvállalati autonómiát. Az integráció és koordináció tovább-

bi eszköze volt a személyes felügyelet részben a külföldről küldött felső vezetés, de még inkább a funkcionális vezetők találkozási formájában. A leányvállalatok funkcionális vezetői (például az egyes termelő leányvállalatok termelésirányítási szakemberei, a kommunikációs vezetők, a beszerzők) rendszeresen kiutaztak anyavállalatukhoz megbeszélésekre, konkrét projektek egyeztető tárgyalásaira vagy a regionális központba. Volt, hogy a központból rendszeres időközönként „funkcionális látogatóbizottságok” érkeztek, meghallgatták egy helyi funkcionális vezető beszámolóját, kérdéseket tettek fel, személyesen ellenőrizték, miként menedzselik az ügyeket. Egy másik cégnél arról számoltak be, hogy ún. best practice meetingek keretében az egyes leányvállalatok funkcionális vezetői átadják egymásnak a legjobb gyakorlatra vonatkozó praktikus tanácsaikat.

A leányvállalatok autonómiáját befolyásoló belső folyamatok közül említést érdemelnek még a multinacionális vállalati szintű szocializációs technikák: ezek a leányvállalatok közötti versengés és együttműködés folyamatait igyekeznek kialakítani és szabályozni, mederbe terelni.

Interjúinkból kiderült, *a vállalati teljesítmény egyik kulcsfeltétele a jól kialakított szervezeti integrációs mechanizmus*. Hiába nyújtanak a maguk területén maximális teljesítményt a helyi (leányvállalati) funkcionális vezetők, a rossz értelemben kompetitív<sup>95</sup> vállalati kultúra és/vagy a nem megfelelő integrációs mechanizmus összességében erősen csökkentheti az egyéni/helyi eredmények multinacionális vállalati szintű érvényesülését. Az anyavállalatok leginkább vállalati szocializációs mechanizmusokkal igyekeznek a társvállalatok közötti harmonizációt erősíteni. Ilyen például a vállalatban belüli benchmarking rendszer, a legjobb gyakorlat megosztásához kötődően,<sup>96</sup> és ugyanezt szolgálta a vizsgált cégek többségénél alkalmazott rotációs rendszer, amelynek keretében egyes funkcionális vezetők 6–12 hónapot töltöttek a regionális vállalati központban vagy valamelyik társvállalatnál,

<sup>95</sup> Sok multinacionális vállalatnál alakulnak ki szervezeten belüli (vagy akár a regionális és a helyi szint közötti) konfliktusok például azzal kapcsolatban, hogy az elért eredmények pontosan melyik részlegnek, vezetőnek köszönhetők. Mindez esetenként odáig fajulhat, hogy a konfliktus az eredmények érvényre jutását akadályozza. Példa erre az az eset, amelyben a K+F-részleg munkájához szükséges egyik anyag magyar beszerzője 7,5 százalékos komoly árengedményt ért el a beszállítójánál azzal, hogy más leányvállalatok hasonló anyagszükségletét összevonva egyben tárgyalta a megrendelésről. Mivel ekkora összeg aláírására már nem volt felhatalmazása, továbbította a központi beszerzés vezetőjének a számlát. A központi beszerző ezután még hónapokig (!) tárgyalta a beszállítóval, eközben más leányvállalatoktól további megrendeléseket gyűjtött össze, és végül elérte, hogy az engedmény 9 százalékra nőjön. Az elért eredmény innentől kezdve már az ő nevéhez fűződött, ugyanakkor kísérleti anyag híján hónapokig állt a magyar (és néhány másik) kutatórészleg munkája.

<sup>96</sup> Az egyik cég központjában olyan funkcionális szakértőket foglalkoztattak, akiknek az volt a feladatuk, hogy a leányvállalatokat végiglátogatva, megoldásaikat tanulmányozva rálássanak a különféle, helyi szintre delegált tevékenységekre. Amikor egy új fejlesztésre került sor, az adott szakértőket tanácsadóként delegálták a fejlesztendő leányvállalathoz, hogy ott a helyi csapattal együttműködve közösen alakítsák ki az optimális megoldásokat a társvállalatok jó megoldásait is figyelembe véve.

a hazaihoz hasonló munkakörben. Az anyavállalatok a szervezeti integrációt és a leányvállalati szocializációt remélik erősíteni a vállalati értékek folyamatos belső kommunikálásával is. Sok helyen a céges identitás egyik központi eleme, hogy meghatározott menedzsmentrendszereket alkalmaznak, például a 8D probléma-megoldó rendszert (eight disciplines), vagy a Six Sigma-módszert, a kaizenelveket, a PDCA-módszert (Plan Do, Check, Act), az EFQM-módszert (European Foundation for Quality Management).<sup>97</sup>

Bár e menedzsmentrendszerek legtöbbje merev, alkalmazásuk kevés teret enged a helyi kreativitásnak, és olyan sematikusak, mint a közismert SWOT-analízis, mégis a nagy világcégek előszeretettel választanak egyet közülük, és a cég identitásaként, a vállalat egyik fő értékeként kommunikálják ezek alkalmazását. A vállalati szocializációs mechanizmusok részét képező integrációs tréningek arra szolgálnak, hogy a multinacionális vállalatok megismertessék leányvállalataikkal vállalati értékeiket, és a leányvállalatok elsajátíthassák e menedzsmentrendszerekben leírt eljárásokat, technikákat, és az évente ismétlődő tréningek során egyre mélyebben interiorizálhassák a rendszert alátámasztó ideológiát.

\*

Miután betekintettünk a koordinációs és integrációs mechanizmusok technikáiba, és megállapítottuk, hogy a funkcionális feljebb lépés a leányvállalati autonómia mértékét jóval kevésbé befolyásolta, mint a külső környezetben vagy az anyavállalati stratégiában bekövetkezett néhány változás, magyarázatokat illene keresnünk. Miként lehetséges, hogy elvileg a vizsgált leányvállalatok nagy része szűkebb-szélesebb tevékenységsegmensekben kompetencia-központtá vált, és feljebb lépési teljesítményük egyéb tekintetekben is jelentős volt, mindez a koordinációs mechanizmusok tükrében és a helyi autonómia mértékében nemigen hozott változást? Állíthatjuk-e, hogy az értéklánc-pozíció változására utaló hivatalos címkék (kompetencia-központ, regionális központ, globális mandátum) a döntési autonómia szempontjából üresnek bizonyulnak?

A második kérdésre a válasz határozott nem. A stratégiai szereplőt a periferikus végrehajtótól a hálózati szerepkör különbözteti meg. A hatóköri feljebb lépés, a kompetencia- és regionálisközpont-szerep azt jelenti, hogy a leányvállalat hálózati beágyazódottsága erősödött. A leányvállalat hálózati csomóponttá válik, vagyis ezek a hivatalos elnevezések semmiképpen sem tekinthetők üres címkének. Ez jó hír, mivel az értéklánc-pozíció erőteljesen befolyásolja azt, hogy ha válság idején az anyavállalat globális konszolidációba és telephelybezárásokba kezd, akkor fennmarad-e az adott leányvállalat. Egy hálózati csomópont kiiktatása a rendszerből

<sup>97</sup> A rendelkezésre álló terjedelem nem teszi lehetővé, hogy ezeket a módszereket akár csak nagy vonalakban is ismertessük: a [http://www.12manage.com/index\\_expert.html](http://www.12manage.com/index_expert.html) weboldalon részletes leírás szerepel több száz módszerről, menedzsmentalapelvről, azok mechanizmusairól, technikáiról, szakirodalmi háttéréről, fejlődéséről.

lényegesen nehezkesebb, mint egy periférikus szereplőé. Más kérdés, hogy a hálózati beágyazódottság mértékében jelentős eltérések lehetnek az egyes (egyaránt csomóponti) szereplők között. A hatóköri feljebb lépés növeli a cég kapcsolódási pontjainak számát, de gyakran messze nem olyan mértékben, hogy az akár csak megközelítse egy multinacionális vállalat kiemelt regionális központjának csomóponti szerepkörét.

Egy leányvállalat értéklánc-pozícióját meghatározott mennyiségi és minőségi tényezők jóval erőteljesebben befolyásolják, mint a hálózati beágyazódottság. Ami a mennyiségi tényezőket illeti, napjainkban – amikor a kereslet növekvő része „északról délre”, a fejlett országokból a gyorsan felzárkózó fejlődőkbe tevődik át (Kaplinsky–Farooki, 2011; Quah, 2011) – a helyi piac mérete, illetve növekedésének dinamikája egyértelmű befolyást gyakorol a leányvállalatok értéklánc-pozíciójára. Nem véletlen – noha nem csupán erre vezethető vissza (Szalavetz, 2008b) –, hogy milyen gyorsan növekedett a külföldi közvetlentőke-befektetők helyi elkötelezettsége Kínában (Luo, 2007) és a többi BRIC-országban<sup>98</sup> (Cattaneo és szerzőtársai, 2010). Ez a helyi leányvállalatok funkcionális feljebb lépésében nyilvánult meg, illetve abban, hogy anyavállalataik kiemelt jelentőségük mértékében fejlesztik a helyi támaszpontjaikat.

A minőségi tényezőknek, elsősorban a tudásnak az értéklánc-pozícióra gyakorolt hatása a támadhatósággal függ össze. Az a csomóponti értékláncszereplő lesz kiemelt stratégiai partner, amelynek tevékenysége, értéklánc-hozzájárulása olyan speciális tudást igényel, ami kizárja a támadhatóságot, vagyis más szereplők nem képesek ugyanazt olcsóbban elvégezni (Leamer, 2007). Márpedig a vizsgált cégek körében a legtöbb kompetencia- és regionális központi feladat esetében a tevékenység támadhatósága háromféle okból is fennmaradt. Egyrészt a központi szerepkör, vagyis a globális/regionális mandátum – kevés kivétellel – szűk és egyértelműen a termeléshez kötött tevékenységszegmensben volt csupán értelmezhető. A termelés továbbtelepítésével együtt az is elhagyná a jelenlegi telephelyét (például a gyártóeszközök konstrukciós fejlesztése, a szerszámtervezés, az anyagtesztelés). Más esetekben maga a hatóköri feljebb lépéshez köthető tevékenység volt gyökértelen, bárhová telepíthető (megrendelés- és számlakezelés, bérszámfejtés, informatikai szolgáltatások és fejlesztések). Végül gyakori eset volt az is, hogy egy-két kiemelten tehetséges egyénhez volt köthető a tudásigényes feladatkör – akik elvileg más leányvállalatoknál is végezhetnék volna ugyanezt a munkát –, vagyis nem *szervezet-specifikus kompetenciáról* volt szó.

Válaszként ez utóbbi érvek is felhozhatók arra a kérdésre, hogy miért nem járt a feljebb lépés a leányvállalati autonómia erősödésével. Azt is figyelembe kell vennünk, hogy egy multinacionális vállalat helyi leányvállalata irányításában még akkor is hierarchikus koordinációt alkalmaz, ha az olyan mértékű szervezetspecifikus tudástókézt halmozott fel, amely az ott végzett tevékenységek támadhatóságát jelentős mértékben csökkentette. A koordináció stílusában, az informális ko-

<sup>98</sup> A BRIC rövidítés Brazíliára, Oroszországra, Indiára és Kínára utal.

ordinációs technikák összesen belüli arányában és az adott tevékenységet végzők autonómiájának mértékében erőteljes különbségek vannak, de egy multinacionális vállalati szervezeten belül a koordináció hierarchikus.

#### 8.4. Az interjúkból levonható következtetések

Interjúim fontos tanulsága volt, hogy a funkcionális feljebb lépés nem a leányvállalat jövedelmezőségére, hanem leginkább a helyi hozzáadott érték *volumenére* van hatással. E hatás egyrészt közvetett: a feljebblépési sikereket felmutató cégek könnyebben jutnak új projektekhez. Másrészt közvetlen a hatás: a *feldolgozóipari leányvállalatok* szellemi foglalkoztatottainak a száma nő, és így nő a helyi hozzáadott érték döntő részét kitevő munkabérnek a volumene (és egy foglalkoztatottra jutó értéke) is.

A funkcionális feljebb lépés emellett olyan képességek felhalmozását teszi lehetővé, amelyek erősíthetik a leányvállalat multinacionális szervezeten belüli pozícióját. A termelést támogató üzleti folyamatok ellátásához szükséges képességek felhalmozása azért is létkérdés, mert ezek teszik lehetővé az ún. általános célú tevékenységek végzését. Ezt a fogalmat az általános célú technológia mintájára vezette be a köztudatba Craig–Mudambi [2013] tanulmánya. Általános célú tevékenységeknek nevezik a szerzők a számos iparágban felhasználható képességekkel jellemzett, tudásigényes tevékenységeket, például a tudásalapú üzleti szolgáltatásokat. Az általános célú tevékenységekben foglalkoztatottak körében jelentős a magas végzettségű kutatók, mérnökök, kreatív szakemberek aránya. A szerzők azt is megállapítják, hogy e tevékenységtípusok tovaggyűrzési hatása erőteljesebb, mint a termelési képességek felhalmozásából fakadó tovaggyűrzési hatás. Sőt válságtűrő képességük is jóval nagyobb, mint az értékláncot alkotó egyéb tevékenységeké, gazdasági visszaesések idején is kevésbé fenyegeti ezeket a piacról való kiszorulás veszélye.

A feljebb lépés és a leányvállalati autonómia erősödésének összefüggéséről számos délkelet-ázsiai feljebblépési sikertörténetet olvashattunk,<sup>99</sup> amelyek azt sugallják, hogy a feljebb lépéssel hierarchikus módon koordinált összeszerelő beszállítóból önálló dizájnnal, később saját márkával versengő *világpiaci tényezővé, értékláncpartneré* lehet válni.

Mindezek alapján azt feltételeztük, hogy a multinacionális vállalat alaptevékenységét támogató üzleti folyamatokra történő szakosodás a feldolgozóipari leányvállalatok számára hosszabb távon is fenntartható feljebblépési lehetőségeket teremtet. Sőt akár azt is állíthatjuk, hogy a szolgáltatóközponti tevékenységekre szakosodás a jövő útja: nem csupán a leányvállalatok feljebb lépésének, hanem a külföldi közvetlentőke-befektetésekre alapozott modernizációs stratégiát követő országok további fejlődésének a záloga. (A kiszervezett üzleti szolgáltatásokra szakosodott országok modernizációjáról lásd: Dossani–Kenney, 2007; Fernandez–Stark és szerzőtársai, 2011; Sass, 2008a; Sass–Fifekova, 2011).

<sup>99</sup> Lásd például Hobday [1994]; Kawakami–Sturgeon [2011]; továbbá a *Bevezetőben* leírtakat.

Előzetes feltételezéseink azonban erős árnyalásra szorultak. Bár a vizsgált leányvállalatok mind mennyiségi, mind minőségi értelemben jelentős funkcionális feljebb lépésről számoltak be, ez sem a jövedelmezőségi mutatóikat, sem a helyi menedzsment autonómiájának szintjét, illetve az anyavállalataik koordinációs technikáit nem befolyásolta.

Tekintsük át azt a három szempontot, amelyek nem teszik lehetővé, hogy a szakirodalomban leírt pozitív fejlemények alapján egyértelműen optimista következtetéseket vonjunk le.

Egyrészt a vizsgált feldolgozóipari cégek esetében a szolgáltatásértékesítés a termékértékesítésből származó árbevételnek csupán töredéke volt, inkább a kiszervezett üzleti folyamatok végzésére szakosodott *szolgáltató* cégek számának növekedése (ezek betelepülése) képes statisztikailag számottevő növekedést generálni. (E szolgáltatók betelepülését mindenképpen célszerű ösztönözni, illetve ennek humánerőforrás-feltételeit megteremteni, erősíteni.) Nem szabad figyelmen kívül hagynunk az érem másik oldalát sem, ha a megosztott szolgáltatóközpontot nem Magyarországon hozza létre az anyavállalat. Értelemszerűen ekkor a magyar leánycég funkciót veszít, sőt a megmaradó vállalati funkciók ügymenete is nehezebbé válik, mivel e központokkal kell együttműködniük ahhoz, hogy végrehajtsák azokat a támogató üzleti folyamatokat, amelyeket korábban saját hatáskörben hajtottak végre. Az üzleti folyamatok fogolytípusú kiszervezésének és a megosztott szolgáltatóközpontok létrehozásának következményeit nem célszerű tehát kizárólag a hazai feldolgozóipari leányvállalatok sikertörténetei alapján vizsgálni.

Másrészt azt is figyelembe kell vennünk, hogy a szakirodalom szerint az üzleti folyamatok fogolytípusú kiszervezése, illetve a megosztott szolgáltatóközpontok feldolgozóipari leányvállalatokhoz történő telepítése a kiszervező cégek átmene-ti hatályú döntése csupán (*Kontra-Lajkó*, 2011; *Oshri*, 2011). Idővel egyre több cég átalakítja/bezárja fogolytípusú központját, és az adott üzleti folyamatokkal kapcsolatos feladatokat szakosodott külső szolgáltatóhoz helyezi. Új kiszervezések esetében fokozatosan egyre kevesebben választják azt a lehetőséget, hogy fogolytípusú központot hozzanak létre.<sup>100</sup> A kiszervezett üzleti folyamatok jelentős része ugyanis nagymértékben sztenderdizálódott és vált *bárhonnan beszerezhető árucikké* (commoditization) (*Davenport*, 2005; *Manning* és szerzőtársai, 2012). Ezzel együtt a piaci kínálatuk (a szolgáltató cégeké) drámaian nőtt (*Kenney* és szerzőtársai, 2009), ezért az értékláncok élén álló cégek közül egyre többen döntenek úgy, hogy vállalatukon kívülre, szakosodott szolgáltatókhoz szervezik ki azokat. Vegyük figyelembe a technológiai fejlődés várható következményeit is: a mesterséges intelligencia

<sup>100</sup> Az Offshoring Research Network egy 2010-es kiadványa ismerteti a feldolgozóipari cégek ezzel kapcsolatos döntéseinek változását 2001 és 2009 között. Míg a kilencvenes években az újonnan létesített kiszervezett szolgáltatási szerződések kétharmada esetében választották a fogolytípusú központ megoldását, 2001 és 2003 között ez az arány 50 százalékra csökkent, 2007 és 2009 között pedig 47 százalék volt a megfelelő érték. (Forrás: Offshoring in the manufacturing industry. ORN-PWC, 2010. Lásd: <http://www.pwc.com/us/en/outourcing-shared-services-centers/assets/offshoring-in-the-manufacturing-industry.pdf>.)



fejlődésével a megosztott szolgáltatóközpontokba szervezett tevékenységek mind nagyobb része válik automatizálhatóvá (*Manyika és szerzőtársai*, 2013), ami – megfelelő alkalmazkodás, az erre szakosodott foglalkoztatottak átképzése, az oktatási rendszer rugalmasságának és minőségének növelése hiányában – akár tömeges állásvesztéssel is járhat.<sup>101</sup> Összességében tehát a multinacionális vállalat alaptevékenységét támogató üzleti folyamatokra történő szakosodást is csak erős meg-szorításokkal – az adott tevékenység minőségének, speciális szaktudást igénylő voltának függvényében – tekinthetjük a fenntartható fejlődés, a hosszú távon is érvényesülő felzárkózás zálogának.

Harmadrészt pedig, ami a délkelet-ázsiai feljebb lépési sikertörténeteket illeti, a multinacionális vállalati szervezetekbe *integrált hazai leányvállalatok* fejlődése eltérő pályán mozog, más dimenzióban zajlik, mint azoké a délkelet-ázsiai cégeké, amelyek egy idő után képesek voltak önállóan piacra lépni. A mégoly jelentős feljebb lépési történetek egyikének sem az volt a lehetséges kifutása, hogy a technológiai tanulás és képességfelhalmozás eredményeként a helyi leányvállalat önállóan kezdene majd versenyezni a világpiacra. Nem véletlen, hogy a hazai szereplőknél nyomát sem leltem annak, hogy az integrációs-koordinációs mechanizmusok változtak volna a feljebb lépés következtében.

A feljebb lépés és a helyi leányvállalatok által megszerzett jövedelem közötti ambivalens összefüggésre a 10. fejezetben abból kiindulva keresek magyarázatot, hogy a leányvállalatok feljebb lépése nem tekinthető elszigetelt, önmagában értelmezhető folyamatnak. Egy leányvállalat feljebb lépését az összvállalati folyamatok dinamikájában célszerű megvizsgálni. A dinamikus szemléletű elemzést a következő, az anyavállalatok alapvető kompetenciáiról szóló fejezet készíti elő. Kutatásom fontos kérdése volt ugyanis, hogy miként változtatja meg a leányvállalatok feljebb lépése, az egyre magasabb szintű üzleti folyamatok átvétele az *anyavállalatok alapvető kompetenciáinak körét*. Nem történhet-e meg, hogy a költségoptimalizálás jegyében az anyavállalatok éppen a versenyképességüket biztosító alapvető kompetenciáikat veszítik el (például a cég- és funkcióspecifikus menedzsmentrutinokat, a dizájnt, az új termékek kifejlesztésének képességét)?

<sup>101</sup> Az *Economist* [2016] statisztikája szerint a világ telefonos ügyfélszolgálati (call center) állásainak 26 százaléka a Fülöp-szigeteken, 24 százaléka pedig Indiában összpontosul. E feladatok viszonylag könnyen automatizálhatók lesznek.

## 9.

### Az anyavállalatok alapvető kompetenciáinak változása

Az értékláncok élén álló vállalatok alapvető kompetenciáival kapcsolatos klasszikus hivatkozás *Prahalad–Hamel* [1990], továbbá a dinamikus képességek irodalma (*Teece és szerzőtársai*, 1997).<sup>102</sup> Megállapításaikat témánk szempontjaira szűkítve úgy foglалhatjuk össze, hogy az üzleti környezet változásaira reagálva a vállalatoknak újra és újra definiálniuk kell, melyek a versenyelőnyüket biztosító, mások által kevésbé utánozható (támadható) képességeik. Át kell gondolniuk, hogy tevékenységeik közül melyeket hagyják el vagy szervezzék ki, és melyeket fejlesszék. Melyek azok a kézzelfogható, és melyek azok az immateriális tevékenységek, amelyek felett a vállalati szervezeten belül (vertikálisan integrálva) szükséges kontrollt gyakorolniuk, sőt amelyek hibátlan elvégzése csak a vállalati központban (regionális központban) garantált, mivel csak a központok rendelkeznek az ezekhez elengedhetetlen képességekkel? A piaci kínálatot (a szakosodott szolgáltatókat) és a leányvállalatok képességeinek fejlődését figyelemmel kísérve az értékláncot koordináló szereplőknek újra és újra meg kell vizsgálniuk, vajon csak a vállalati szervezeten, sőt a központon belül képesek-e ezek felett a kulcsfontosságúnak ítélt tevékenységek és értékláncok felett megfelelő kontrollt gyakorolni, vagy azok immár a leányvállalatokhoz helyezhetők, esetleg külső szolgáltatóknak kiszervezhetők az adott feladatok. Összességében tehát újra és újra át kell gondolniuk (kijelölniük) saját vállalati határaikat.

Mindehhez fontos elméleti adalék a vállalati funkciók feldarabolhatósága (lásd az 5. fejezetet). A kiszervezés a feldarabolható vállalati funkcióknak csak meghatározott részeit érinti, a magas szintű funkciók körén belül is csupán meghatározott tevékenységeket helyeznek ki (leányvállalatokhoz, vagy szerveznek ki független, szakosodott szolgáltatókhoz). Ezért a kihelyezés/kiszervezés és az alapvető kompetenciák összefüggését leginkább a központon belül megtartott képességek és tevékenységek vizsgálatával világíthatjuk meg.

Ezzel kapcsolatban szintén klasszikus hivatkozásnak számít *Brusoni és szerzőtársai* [2001] tanulmánya. E szerzők vezették be a szakirodalomba azt a tételt, hogy

<sup>102</sup> A klasszikusok listája természetesen jóval hosszabb, az erőforrás-alapú elméletektől kezdve a cégek, illetve a verseny kompetenciaalapú meghatározásával foglalkozó írásokig. Az elméleti történet részletes tárgyalására terjedelmi korlátok miatt nem kerül sor.

az értékláncok vezető vállalatai jóval nagyobb és diverzifikáltabb technológiai tudással és többféle képességgel rendelkeznek, mint amennyire szükségük van a házon belül végzett tevékenységek ellátásához. A kiszervezéssel tehát a megrendelők nem veszítik el az adott tevékenységekkel kapcsolatos kompetenciáikat, ugyanis meg kell határozniuk a kiszervezett tevékenységek teljesítményparamétereit, amelyek alapján elfogadják a végzett szolgáltatásokat, illetve ellenőrizni és koordinálni tudják a kiszervezett munkát.

A vállalatvezetőkkel és/vagy funkcionális vezetőkkel folytatott beszélgetések egyik kérdéscsoportja arra irányult, hogy miként határolhatjuk körül az anyavállalatok alapvető kompetenciáit azt követően, hogy immár magas szintű, tudásigényes üzleti folyamatokat is a leányvállalataikhoz helyeztek.<sup>103</sup> Mi az, amit e feladatok kihelyezése után is a saját hatáskörükben tartanak? Az interjúk azt mutatják, hogy az értékláncok vezető vállalatainak, a vizsgált cégek anyavállalatainak alapvető kompetenciái nem meghatározott funkciókhoz köthetők, hanem – a funkciók feldarabolhatóságából következően – az egyes funkciókon belül, meghatározott (stratégiai jellegű) tevékenységekhez kapcsolódnak. Nem állíthatjuk tehát, hogy az anyavállalatok alapvető kompetenciája a K+F, a dizájn, a marketing vagy épp az értékesítés területén nyilvánul meg, hiszen – mint azt a 4. fejezetben bemutattam – ugyanezek a funkciók gyakran a leányvállalatoknál is megtalálhatók.

Az értékláncok élén álló multinacionális vállalati központok alapvető kompetenciája az üzletfejlesztés (a piaci lehetőségek feltérképezése/felismerése és a *piac-teremtés*), illetve az üzleti folyamatok koordinációja és integrációja. A koordináció a stratégiai kérdésekben történő döntéshozatalt jelenti, ehhez természetesen arra a képességre is szükség van, hogy az anyavállalatok különbséget tegyenek a multinacionális vállalati szintű stratégiai kérdések és a helyi érdekű kérdések között. Utóbbiakban optimálisabb, ha a döntéseket helyi szinten hozzák meg.

Az integráció egyfelől az egyes szervezetek által végzett részfeladatok pontos körülhatárolását jelenti: a leválasztott tevékenységek specifikálását, sztenderdizálását és e sztenderdek folyamatos finomítását, másfelől az elvégzett tevékenységeknek „a nagy egészbe” történő visszaintegrálását (a rendszer-integrációról lásd: *Hobday és szerzőtársai*, 2005). A koordinációs feladatok ennek megfelelően a kapcsolódási pontok menedzselését is magukban foglalják (*Manning és szerzőtársai*, 2013). A szakirodalom ezt interfészmenedzsmentnek nevezi, ami *teece*-i (*Teece*, 1997) értelemben vett dinamikus képesség, hiszen a változó körülményekhez (például a beszállítók képességeinek fejlődéséhez, az új feladatokhoz) történő rugalmas alkalmazkodást kíván.

További egyértelműen központi hatáskörben tartott alapvető kompetenciának tekinthető az üzleti és a vállalat szervezeti modell meghatározása. Az üzleti modell

<sup>103</sup> Bár ebben a kutatásban a szolgáltatásjellegű funkciók vállalaton belül maradó fogolytípusú kihelyezését vizsgáltam, az alapvető kompetenciákról szóló következtetéseim ugyanezek lennének akkor is, ha a kiszervezés vállalaton kívüli, harmadik félhez, szakosított szolgáltató céghez történne.

keretében definiálják, hogy az adott értékláncon belül milyen tevékenységek hoznak létre értéket, és milyen mechanizmusokkal lehet ezt az értéket üzleti haszonná konvertálni, milyen piaci szegmenst céloznak meg, és milyen stratégiát alkalmaznak (Chesbrough, 2010; Teece, 2010; Zott és szerzőtársai, 2011). El kell dönteni például, hogy termék- vagy szolgáltatásközpontú legyen a követett modell. A vizsgált *feldolgozóipari* cégek kétharmada szolgáltatónak, megoldásszállítónak nevezi magát. Üzleti modelljükben a szolgáltatások (a termékekhez nyújtott műszaki támogatás, tanácsadás, az informatikai szolgáltatások, a termékek használatához, szervizéhez és élettartam-növeléséhez kapcsolódó szolgáltatások) hangsúlyosabbak, mint a gyártott/értékesített termékek.

A vállalatszerkezeti modell meghatározása keretében egyebek mellett olyan kérdésekről kell (a központban) döntést hozni, hogy miként alakítsák ki a multinacionális szervezetben belül a centralizáció és a decentralizáció arányait, hozzanak-e létre megosztott szolgáltatóközpontokat, azokba koncentrálva az egyes támogató folyamatokat. Ha így döntenek, akkor ezek a központok meghatározott leányvállalatokhoz legyenek-e telepítve, vagy külső cégtől vásárolják-e meg a szolgáltatásokat. Vállalatszerkezeti döntés az is, hogy a gyártó leányvállalat közvetlenül a vevőnek szállítja-e a termékeit, vagy a központi/regionális logisztikai központba, továbbá megosztják-e a regionális koordinációs feladatokat, a különböző üzleti funkciók koordinálásáért és integrálásáért más-más regionális központ feleljen, vagy régióként csak egyetlen központ legyen.

A leányvállalati feljebb lépés perspektívájából szemlélve mind az üzleti, mind a vállalatszerkezeti modell kialakítása, finomítása és időszakos újradefiniálása lényegi következményekkel jár. Erre azonban a mégoly jelentős feljebb lépési teljesítményt felmutató helyi leányvállalatok sincsenek hatással: a következményeket elszenvedik, vagy – a lehető legjobb tudásuk szerint – kihasználják a megnyíló lehetőségeket.

Mindezekon túlmenően a megkérdezett vállalatvezetők legtöbbször a stratégiai tervezést említette feltétlenül a központban tartott hatáskörként. Bár az interjúk során explicit módon nem említették az allokációs döntések meghozatalát mint központi hatáskörben tartott tevékenységet, részben e döntések eredménye olvasható ki a leányvállalati szintre lebontott éves üzleti tervekből. Az anyavállalatok allokációs döntései nem csupán arról szólnak, hogy melyik leányvállalatnál, milyen volumenű beruházást engedélyeznek. Ebbe a körbe tartoznak a döntések egyebek között arról, hogy melyik üzletágot építik le, adják el, felvásárolnak-e versenytársakat, egy központba koncentrálnak-e tevékenységeket, összekapcsolnak-e meghatározott tevékenységeket egyes tagvállalatoknál a nagyobb szinergia érdekében (például a termelést, a beszerzést és/vagy a disztribúciót, vagy a termelés és termékek továbbfejlesztését vevőspecifikációk alapján). Ez utóbbi példák jól mutatják, hogy a leányvállalatok funkcionális feljebb lépése is az anyavállalatok allokációs döntései nyomán kezdődhet meg.

Kérdés, hogy az egyes funkciókon belül mi az, amit még az után is központi hatáskörben tartanak az anyavállalatok, hogy immár magas szintű feladatokat is a

leányvállalataik felelősségi körébe delegáltak. A válaszokból – látszólagos heterogenitásuk ellenére – egyértelmű és általánosításra alkalmas kép bontakozott ki. Az informatikai funkción belül például alapvető kompetenciának minősül, és központi hatáskörben marad a vállalati információs stratégia kialakítása, az informatikai és az üzleti stratégia összehangolása, valamint az informatikai funkció szervezeti szerepének meghatározása. A kihelyezett informatikai feladatokat ellátó helyi leányvállalatok funkcionális vezetői az anyavállalatok alapvető kompetenciájának tekintették azt is, hogy az ottani szakemberek definiálják a leányvállalat informatikusainak feladatait, emellett meghatározzák, mit tekintenek pontos teljesítésnek, milyen felmerülő pótlólagos költségeket fogadnak el. A vállalati központ informatikai vezetői határozzák meg továbbá, hogy milyen vállalatspecifikus, a belső folyamatokat támogató alkalmazásokkal bővítsék a vállalati információs rendszert. Bár a mintába került cégek között több esetben is volt arra példa, hogy egy helyi leányvállalat informatikusai által kifejlesztett, bizonyítottan jól működő folyamatátmogató alkalmazást átvettek a multinacionális vállalati központ, illetve a társvállalatok. Szögezzük le ismét: az informatikai funkción belül anyavállalati kompetenciába annak meghatározása tartozott, hogy milyen további vállalatspecifikus alkalmazásokkal egészüljön ki a rendszer, de ezek kifejlesztését (vagyis a tudásigényes fejlesztési feladat megvalósítását) már nem feltétlenül a központ informatikusai végezték!

A beszerzési funkción belül központi hatáskörben szintén a stratégiai kérdések eldöntése maradt. Stratégiai kérdés az ellátási lánc kialakítása, illetve ennek folyamatos vállalatsszervezeti újradefiniálása (a kiszervezés/kihelyezés mértékével kapcsolatban). Stratégiai kérdés továbbá a beszerzéssel kapcsolatos fenntarthatósági és etikai követelmények meghatározása. Központi hatáskörben maradó alapvető kompetenciának minősül a döntés arról, hogy regionálisan vagy globálisan szervezzék-e egy anyag, részegység beszállítását, illetve az, hogy egy vagy több szállítótól rendeljenek-e egy inputot. Ezek a kérdések az általános beszerzési stratégia szintjén, illetve minden egyes szállított tétel optimális beszállítójának kiválasztásakor felmerülnek. Ugyanígy központi hatáskörben marad a döntés arról, hogy melyik beszállítót fejlessze fel a cég ún. kulcsbeszállítói pozícióba. Központi döntés továbbá a beszerzési hatáskörök megosztása a vállalaton belül, illetve annak meghatározása, hogy az egyes leányvállalatok beszerzői milyen értékhatárig rendelkezhetnek aláírási joggal.

A funkcionális feljebb lépése eredményeként sok helyi leányvállalat nyerte el a beszerzések részleges lokalizációjával kapcsolatos *operatív feladatok* felelősségét. Ez a sokrétű feladatkör olyan tételeket tartalmaz, mint a helyi vagy regionális beszállítók felkutatása, minősítése, monitoringja, tárgyalás a szállítási feltételekről, szerződés kötése. A legtöbb cégnél a beszerzés erősen központosított (azzal együtt, hogy mindenütt vannak olyan – a központok által meghatározott – tételek, amelyek beszerzése lokalizált). A globális központosítás, az egyes leányvállalatok igényeinek összevonása és központi tárgyalása ugyanis javítja a beszerzők alkuerejét.

Ugyanakkor a feladatkör központosítását követően sem minősülnek a beszerzési feladatok *vállalati központi hatáskörben tartott alapvető kompetenciának*. A beszerzés

globális központosítása ugyanis nem azt jelenti, hogy ez a funkció alapvető kompetencia lenne és a vállalati központban maradna. Ellenkezőleg. A globális beszerzőcsapat földrajzilag bárhol elhelyezkedhet: az anyavállalatok bármelyik leányvállalatukhoz telepíthetik központi beszerzési részlegüket. A globális központosítás tehát nem jelenti egyúttal azt, hogy alapvető kompetenciáról, központi hatáskörben maradó feladatcsomagról lenne szó. Egyfelől közhely, hogy a beszerzés, különösen az egyszerre több leányvállalat számára beszerzendő tételek optimális beszállítóinak felkutatása, és velük a hosszú távú partneri viszony kialakítása és menedzselése stratégiai jelentőségű a vállalati teljesítmény szempontjából, másfelől a beszerzés – akár globálisan központosított, akár nem – *operatív tevékenység*.

A logisztikai funkcióhoz tartozó tevékenységek közül alapvető kompetenciának minősül az ellátási lánc megtervezése, az alkalmazandó logisztikai modell kiválasztása. Központi döntés, hogy milyen logisztikai feladatokat szervezzenek ki külső beszállítókhoz, és mit telepítsenek leányvállalati hatáskörbe. A központ határozza meg, hogy a belső logisztikai hálózathoz melyik raktárbázist fejlesszék és ruházzák fel központi szereppel, továbbá milyen informatikai rendszerek segítségével kapcsolja össze a logisztikai funkció a multinacionális cég földrajzilag diverzifikált termelési telephelyeit, raktárbázisait és beszállítóit. Központilag alakítják ki azokat a stratégiai, munkabiztonsági és ergonómiai elvárásokat, amelyeknek az egyes logisztikai bázisoknak meg kell felelniük. A leányvállalatoknál elhelyezkedő logisztikai központok feladata az anyavállalati logisztikai stratégia *megvalósítása*. Mintánkba négy olyan cég is került, amelyek termelési feladataik mellett anyavállalataik közép- és kelet-európai logisztikai központjaként működtek. Az operatív-stratégia-megvalósításon belül jelentős feljebb lépésre nyílt lehetőségük, mivel az összes ehhez kapcsolódó tudásigényes, operatív feladatot meg kell tervezni, a gyakorlatban finomítani, a folyamatokat folyamatosan továbbfejleszteni. Vállalati központjuk logisztikai stratégiájának kialakításába ugyanakkor nem szólhattak bele, legfeljebb javaslatokat tehettek. A logisztikai stratégiával kapcsolatos összes döntést természetesen az anyavállalati központban hozták meg.

A gyártástervezés funkciója esetében alapvető kompetenciának minősül a gyártási koncepció kialakítása. Ehhez kapacitástervezés szükséges, hogy várhatóan miként alakul az új termék iránti kereslet, és mekkora lesz a termék várható élettartama. El kell dönteni, hogy teljesen vagy csak részlegesen automatizált gyártósorokat alakítsanak-e ki. A piac bővülésével várhatóan milyen mértékű termékátalakításra kerül majd sor? Ennek megfelelően döntést kell hozni arról, hogy a gyártás automatizált célgépeken vagy rugalmas gyártórendszerekben történjen. Ezek egyértelműen központi hatáskörbe tartozó döntések.

A leányvállalatok funkcionális feljebb lépése a gyártástervezés területén azt jelenti, hogy részleges vagy teljes felelősséget vállalhatnak az anyavállalat gyártási koncepciójának *megvalósításáért*. Ez utóbbi jóval túlmegegy a gyártósorok összeszerelésének és üzembe helyezésének feladatain, és egyáltalán nem tekinthető kevésbé tudásigényes tevékenységnek. Helyi szinten nagyszámú gyártástervező mérnök közreműködését igényli a kiegyensúlyozott gyártás feltételeinek megteremtése,

a szűk keresztmetszetek feloldása, a szállítási útvonalak kialakítása, vagyis az anyagmozgatás és a technológia összehangolása, a veszteségforrások feltárása és modellezése, az átfutási idők állandó csökkentése.

A kutatás-fejlesztési funkción belül központi hatáskörben maradó alapvető kompetenciának minősül a technológiai irányok és a fejlesztendő termékek kijelölése. Brusoni [2005] szellemes kifejezésével: a *probléma körülhatárolása, nem pedig a megoldása* az alapvető kompetencia. A probléma megoldása, tehát maga a kutatás-fejlesztési tevékenység már nem feltétlenül minősül mindenáron központi hatáskörben tartandónak, amit a K+F nemzetköziesedésének gyorsan bővülő szakirodalmi dokumentál (Inzelt, 2010; Sass–Szalavetz, 2014).

Autóipari példával megvilágítva a különbséget, a központ dönt arról, hogy fedező kutatásaiban a cég az alternatív hajtástechnológiák közül melyikre szakosodjon. Milyen mértékben koncentrálja forrásait a hagyományos technológia fejlesztésére? A hagyományos meghajtású gépkocsi fejlesztésén belül milyen területre koncentrálja K+F-ráfordításait, vagyis milyen területen kíván (elsősorban) technológiai versenyelőnyt felmutatni (biztonsági alkalmazások, üzemanyag-hatékonyság és a felhasznált anyagok jellemzőinek javítása, az intelligens járművek fejlesztése)?

A K+F-funkció ugyanakkor annyiban speciális, hogy – részben az eredmények idő előtti kiszivárgásának megakadályozása érdekében, részben pedig a tudás és a technológia versenyelőnyt meghatározó jellegéből következően – a cégek még a(z operatív) K+F-tevékenységeknek hol szűkebb, hol tágabb körét is stratégiai jelentőségűnek, központi hatáskörben megőrzendőnek tartják. A K+F-funkción belüli alapvető kompetenciák körébe tartozik továbbá a funkciót érintő üzleti modell meghatározása. El kell dönteni például, hogy az innovációs tevékenység milyen mértékben legyen decentralizálva, és milyen mértékben támaszkodjanak külső partnerekre, vagyis milyen mértékű legyen a nyílt innováció (Chesbrough, 2003). A K+F-funkció üzleti modelljének kialakításához meg kell határozni továbbá az együttműködő partnerek körét és a tudáshálózat egyes szereplőinek hatáskörét. Központi hatáskörben tartják a platformszintű fejlesztéseket, míg a helyi vevői igényeknek és a helyi szabványoknak megfelelő módosítások kifejlesztése a helyi K+F-csapatok feladata.

A K+F-funkció feldarabolhatósága (Schmitz–Strambach, 2009) és növekvő komplexitása eredményeként azonban ma már a fenti képletnél jóval bonyolultabb munkamegosztás alakult ki a mintába került vállalatok, illetve anya- és társvállalataik között. Egyes cégek fejlesztési részfeladatokat nyertek el csupán: adaptációt, gyártásfejlesztést, minőségi tesztelést, anyagtesztelést, szimulációkat. Mások anyavállalataik egy termékcsoportjához kapcsolódó globális mandátumot szereztek, az adott termékkel kapcsolatos összes fejlesztési feladat az ő felelősségi körükbe tartozott. Megint mások a multinacionális vállalataik komplex K+F-tevékenységének egy-egy szűkebb-szélesebb szegmensében kaptak globális mandátumot, így a szakterülettel kapcsolatos összes (alap- és alkalmazott) kutatás az ő felelősségi körükbe tartozott.

A vállalati példákból világosan kitűnik, hogy a *mégoly tudásigényes operatív feladatok* (a vállalati információs rendszerek elemeinek fejlesztése, a beszállítói hát-

térfejllesztés, a beszállítók kiválasztása, az árakról és egyéb feltételekről folytatott tárgyalások, meghatározott kutatás-fejlesztési tevékenységek) sem tartoznak a mindenképpen a vállalati központok hatáskörében tartandó, alapvető kompetenciák közé. Ezek mind kiszervezhetőnek/kihelyezhetőnek bizonyultak, ami nem kevés lehetőséget teremtett a leányvállalati funkcionális feljebb lépésre.

A funkciók feldarabolódásával a globális cégek folyamatosan újradefiniálják azt, hogy mit tekintenek valóban stratégiai jelentőségű, központi hatáskörben tartandó tevékenységnek. Ezek köre egyre szűkül, egyre inkább a *tulajdonosi előnyöket meghatározó* tevékenységek maradnak meg csupán a vállalati központokban. Az értékláncszintű stratégiai feladatokon túlmenően, az egyes vállalati funkciókon belül is leginkább az adott funkció irányításához és a feldarabolt és földrajzilag szétszóró tevékenységek integrálásához kapcsolódó tevékenységek és döntések maradnak meg központi hatáskörben.<sup>104</sup>

Nem állíthatjuk, hogy az üzleti folyamatok és ezen belül a magas szintű, tudásigényes feladatok növekvő kiszervezésével/kihelyezésével a multinacionális vállalati központok éppen a versenyképességüket biztosító alapvető kompetenciáikat veszítik el. A leányvállalatok minőségi fejlődése, funkcionális feljebb lépése az operatív szintre korlátozódik: *a stratégiai és az operatív szint szét van választva*. Ha tehát úgy tesszük fel a kérdést, hogy hol vannak a kiszervezés határai – hiszen egyre tudásigényesebb folyamatok kerülnek ki a központi hatáskörből –, a válasz a következő. Ezek a határok az egyes funkciókon belül húzódnak, mégpedig az operatív és a stratégiai tevékenységek között. Ez utóbbiak továbbra is szigorúan az anyavállalatok hatáskörében maradnak.

<sup>104</sup> Remek konkrét példával szemlélteti ezt logisztikai esettanulmányok alapján Gelei [2017].



# 10.

## A feljebb lépés hatása a megszerzett profitra

Az előző fejezetben néhány vállalati funkció példáján azt a kérdést elemeztem, hogy mire szakosodnak az anyavállalatok az értékláncon belül, miután egyre magasabb szintű üzleti folyamatokat helyeznek központon kívülre, delegálnak a leányvállalataik felelősségi körébe, vagy kiszervezik azokat külső szakosodott szolgáltatókhoz. A kérdés annak a megdöbbentő tapasztalatnak a szempontjából fontos, hogy bár – mint láttuk – funkcionális feljebb lépésükkel a leányvállalatok növelték az általuk létrehozott hozzáadott értéket, ez az általuk megszerzett profit mértékét (value capture) kevésbé befolyásolta.

Ebben a fejezetben arra keresek választ, hogy mi magyarázza a feljebb lépés és a feljebb lépett szereplő profitja közötti ambivalens összefüggést. A vállalati interjúk tanúsága szerint ugyanis egy értékláncszereplő által megszerzett profit és az adott szereplő által létrehozott hozzáadott érték hányadosa a feljebb lépést követően csökkent (!), legfeljebb stagnált. A vizsgált cégek körében általánosnak volt mondható, hogy e mutató számlálójának növekedése mélyen a nevező növekedése alatt maradt.

Tekintetbe kell vennünk, hogy interjúalanyaim nem az adózás előtti vagy az adózott eredményt vették figyelembe, hanem a rezsiköltségeikre és a feljebb lépés jegyében átvállalt üzleti folyamatok költségeire elkülönített, az árbevétel arányában meghatározott összeg alakulását. Interjúalanyaim ezt a mutatót tekintették a legfontosabbnak, mivel leginkább ez határozta meg a helyi menedzsment mozgásterét. Ez a mutató természetesen nem felel meg a megszerzett profitnak, ellenben jól mutatja, hogy a gyártásra szakosodott helyi leányvállalatok a hivatalos dokumentumokban profitközpontként szerepelnek, de anyavállalataik valójában – érthető módon – költségközpontnak tekintik őket.

A rezsiarányt – közvetett módon – egyetlen tényező kapcsolja össze a feljebb lépéssel. Mind a szakirodalom (*Rossing–Rohde*, 2010), mind pedig két megkérdezett vállalatvezető szerint a multinacionális vállalati központok esetenként jutalmazási, motiválási megfontolásokból hozzájárulnak a rezsiarány csekély mértékű növeléséhez a feljebb lépési teljesítmény elismeréseként.<sup>105</sup>

<sup>105</sup> Mint az a 8.1. alfejezetből kiderült, az adózás előtti eredményt nem is célszerű konkrét adatokon alapuló számítások során figyelembe venni, mivel a helyi leányvállalatok adózás előtti eredményét leginkább a helyi adózási rendszerrel összefüggő és egyéb stratégiai megfontolások

A továbbiakban egy hipotetikus modellel illusztrálom, hogy a feljebb lépés miként befolyásolja a hozzáadott érték létrehozása és a profitból való részesedés összefüggését. Vegyük elő ismét a 2. ábra mosolygörbéjét. Változtassunk meg egy paramétert: a hozzáadott érték (volumen) helyett jelölje az Y tengely a profitból való százalékos részesedést. Egy szereplő funkcionális feljebb lépése, vagyis az általa létrehozott hozzáadott érték növekedése az összes profitból való részesedés újraelosztását vonhatja maga után. A hozzáadott érték volumenének növelése természetesen nem feltétlenül növeli az összes profit volumenét. Idővel általában nő a megtermelt teljes hozzáadott érték egy adott értékláncban, a termékhez kapcsolódó szolgáltatások bővülnek, diverzifikálódnak (lásd a 3. ábrát), a márkaérték nő, vagy műszaki innovációk eredményeként a termék egyes paraméterei jobbak lesznek, mint korábban. Mindez azonban gyakran csak a versenyképesség és a profit korábbi volumenének szinten tartásához elegendő.

Ha nő is a profit, az abból való részesedés szereplők közötti megoszlása nem feltétlenül változik. Előfordulhat, hogy egy szereplő épp annyival sajátít ki többet a teljes profitból, mint amennyivel hozzájárult annak növekedéséhez az általa létrehozott hozzáadott érték növelésével. A legtöbb esetben azonban a feljebb lépett szereplők részesedésének mértéke változik: egy-egy szereplő kevesebbet vagy éppen többet sajátít ki a teljes profitból ahhoz képest, amennyivel hozzájárult annak növekedéséhez. Így a megszerzett profit és az adott szereplő által létrehozott hozzáadott érték hányadosának értéke is változik. A modellt a 4. ábra szemlélteti. Az ábra dinamikus szemlélettel közelít az eredetileg statikus képet nyújtó mosolygörbéhez: érzékeltetni próbálja a gyártásra szakosodott leányvállalatok feljebb lépésének és az ez idő alatt bekövetkezett egyéb változásoknak a következményeit.

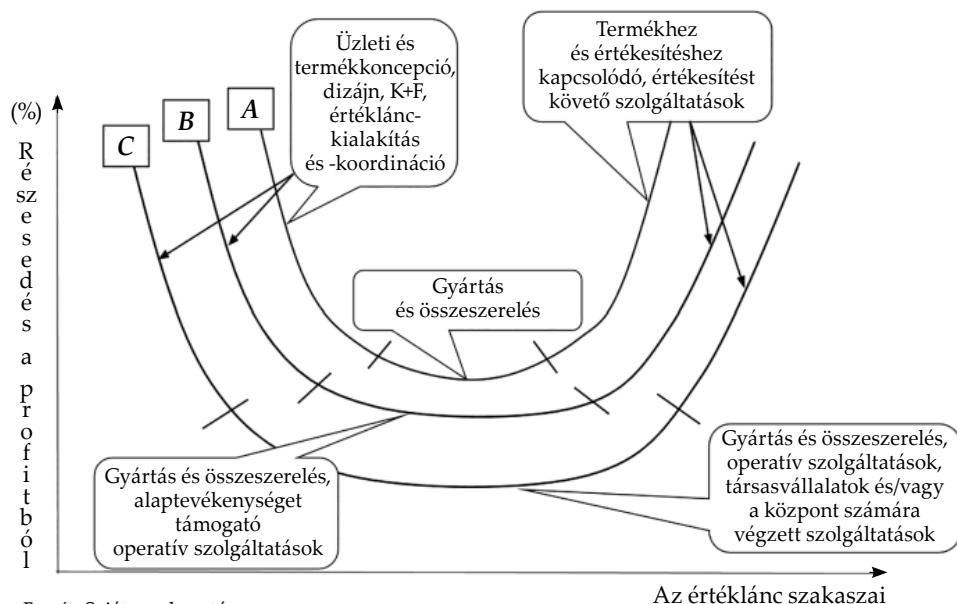
A leányvállalatok feljebb lépése ugyanis nem tekinthető elszigetelt, önmagában értelmezhető változásnak, ez az összvállalati folyamatoknak csupán az egyik eleme. A látószöveget szélesítve: a leányvállalati feljebb lépés összetett, nagyobb szabású változások része. Mindeközben ugyanis az üzleti környezet változásaira, új lehetőségeire reagálva az anyavállalatok:

- átalakítják – kiterjesztik vagy éppen konszolidálják – az értékláncot,
- a folyamatos fejlődés jegyében jobbítják termékeik paramétereit, vagy/és csökkentik költségeiket (koordinálják az ezeket célzó folyamatokat),
- diverzifikálják termék- és szolgáltatásportfóliójukat,

befolyásolják. Érdekes adalék ehhez *Seppälä* és szerzőtársai [2014] esettanulmánya egy gépipari multinacionális vállalat profitallokációs döntéseiről. A cég Európában, Kínában és az USA-ban egyaránt folytat gyártási és összeszerelési tevékenységet. Bár a kutatás-fejlesztést, a szoftverfejlesztést és a dizájn-tevékenységet az európai központban végzik, továbbá a leginkább technológia-igényes alkatrészt is Európában gyártják, a finn központ döntése értelmében a kínai leányvállalat jövedelmezősége kimagasló. Ez egyértelműen a kreatív könyvelés (transzferárazás) eredménye. Nagyszámú, földrajzilag diverzifikált helyszínen folytatott hozzáadottérték-termelés és globálisan konszolidált mérlegbeszámoló-készítés esetében ez gyakorlatilag elkerülhetetlen (UNCTAD, 2013).

4. ábra

A funkcionális feljebb lépés hatása a teljes profitból való részesedésre



Forrás: Saját szerkesztés.

- termék-, marketing-, vállalatszerkezeti és üzletimodell-innovációkkal lépnek elő,
- új piacokra (piaci szegmensekbe) lépnek be,
- növelik a multinacionális vállalati szintű termelékenységet.

E lépések eredményeként nő az egyes termékek teljes hozzáadott értéke.

A leányvállalati feljebb lépés és az ezzel párhuzamosan zajló változások következményeként a mosolygörbe pozíciója és alakja is megváltozik: alul laposodó mosolyt (fürdőkádat) kapunk.

A 4. ábra egyszerűsített hipotetikus modelljében egyetlen szereplő, egy multinacionális vállalat alacsony bérszintű országban tevékenykedő feldolgozóipari leányvállalata felel a termelés teljes folyamatáért. Az ábrán az A görbe mutatja az eredeti, a feljebb lépést megelőző állapotot, amelyben a gyártásra szakosodott leányvállalat szinte kizárólag csak az alaptervekenységgel: a gyártással és az összeszereléssel foglalkozik. Részesedése a teljes hozzáadott értékből értelemszerűen minimális.

A B görbe a funkcionális bővülés és mélyülés hatását mutatja. A gyártásra szakosodott leányvállalat immár a felelősségi körébe vona az alaptervekenységét támogató feladatok nagy részét, és ezek idővel egyre komplexebbek, tudásigényesebbek lettek. A leányvállalat által létrehozott hozzáadott érték volumene két okból is nőtt: egyrészt funkcionális feljebb lépésével immár a korábbinál hosszabb értékláncszakaszért felel, másrészt az átvett tevékenységek, támogató folyamatok tudás-

igényessége, hozzáadott értéke általában nagyobb a termelésénél. Így a leányvállalat olyan tevékenységeket vont a felelősségi körébe, amelyek nem a mosolygörbe legaljához tartoznak: elmozdult a görbe szélei irányába.

Időközben azonban a görbe alakja és pozíciója is megváltozott. Egyrészt lejjebb tolódott, másrészt a mosoly mélyebb, de szélesebb lett. Így a leányvállalat által létrehozott hozzáadott érték volumene valóban nőtt, de a jövedelmezőség szempontjából a feljebb lépés alig kompenzálta a görbe hely- és alakváltozásának kedvezőtlen hatásait. A görbe lejjebb tolódása azt tükrözi, hogy a gyártó cégek állandó költségleszorítási nyomásnak próbálnak megfelelni termelékenységük folyamatos növelésével. A költségterítés az *elvárt* költségcsökkentésnek megfelelően alakul. A gyártók termelékenysége általában szinte folyamatosan nő, és egységnyi költségeik évről évre csökkennek. Egységnyi bevételeik azonban gyakran gyorsabban csökkennek, mint egységnyi költségeik. Idővel tarthatatlanná válna a helyzetük, ha nem növelnék a felelősségi körükbe tartozó értékláncszakasz hosszát, és nem próbálnának a görbe szélei felé elmozdulva olyan tevékenységeket is végezni, amelyeket a mosolygörbe modelljében a széleken, de legalábbis nem a mélypontján ábrázolnak. Modellünkben e folyamat során a görbe szélein ábrázolt tevékenységekre szakosodott értékláncszereplők fajlagos profitja nőtt: e görbeszakaszok a *B* görbén meredekebbek, mint az *A* görbén.

A *C* görbe további feljebb lépést követő állapotot tükröz: ezúttal hatóköri feljebb lépés történt.<sup>106</sup> A gyártásra szakosodott leányvállalat immár nem csupán a saját alaptevékenységét támogató üzleti folyamatokat vonta a saját hatáskörébe, de a társvállalatok és/vagy a központ számára is végez meghatározott tevékenységeket. Ezeket a vállalaton belüli kereskedelem részeként, szolgáltatásexportként számolja el. Az adott leányvállalat által felügyelt értékláncszakasz még hosszabb, ám a mosoly alakja ismét megváltozott. A görbe további lejjebb tolódása és az azt kísérő alakváltozás, az alsó szakasz laposodása a feljebb lépés „perverz” következményét tükrözi: a gyártásra szakosodott szereplők profitjának és az általuk teremtett hozzáadott értéknek a hányadosa a feljebb lépésükkel párhuzamosan csökkent.

A jelenség magyarázatáért térjünk vissza a fejezet elején feltett kérdéshez: miként változik az anyavállalatok értéklánc-szakosodása azzal, hogy egyre magasabb szintű üzleti folyamatokat helyeznek központon kívülre? Meglehetősen nehéz az értéklánc-szakosodás megváltozását pontosan felmérni, ugyanis a funkciók feldarabolhatóságából következően az anyavállalatok nem a teljes üzleti funkciót helyezik át egy leányvállalatukhoz, csupán annak meghatározott elemeit – más tevékenységelemeket esetleg más leányvállalathoz telepítenek, illetve néhány elemet a központban tartanak. (Mindezt az anyavállalatok alapvető kompetenciáinak változását felmérő 9. fejezet részletezte.)

Akármilyen arányú munkamegosztás alakul is ki, ha az anyavállalatok kiszerveznek egy-egy tevékenységet, akkor – magától értetődően – az anyavállalatok

<sup>106</sup> A valóságban a feljebb lépés e megnyilvánulási módjai nem feltétlenül szakaszonként követik egymást.

szakosodása is módosul. Ahogy ezt a 9. fejezetben bemutattam, az anyavállalatok szakosodása idővel egyre erőteljesebben tolódik el a rendszer-integrációs és koordinációs, illetve egyéb immateriális tevékenységek (kutatás-fejlesztés, innováció- és tudásmenedzsment, finanszírozás és pénzügyi műveletek,<sup>107</sup> szervezet- és üzletfejlesztés, márkaérték-növelés), vagyis a tulajdonosi előnyt meghatározó, immateriális tevékenységek irányába. Így az egyes üzleti folyamatok kiszervezése következtében felszabadult erőforrásait azokra a tevékenységekre koncentrálnak, amelyek az értékláncon belül a leginkább befolyásolják a teljes profitból való részesedésük mértékét, illetve a leginkább növelik az összes profitot. Úgy is fogalmazhatnánk, hogy a görbe mélypontján elhelyezkedő szereplők funkcionális feljebb lépésével, a görbe szélei felé is kiterjedő szakosodásukkal párhuzamosan az anyavállalatok is feljebb lépnek: az ő szakosodásuk még inkább közelíti a görbe széleihez. A görbe széleihez közeledést a funkciók feldarabolhatósága könnyítette meg.

Mindeközben, ahogy a 4. ábra hipotetikus modelljéből kitűnik, a görbe alakváltozása, a mosoly mélyülése és a görbe két szélének meredekebbé válása szintén hozzájárul az anyavállalatok fajlagos profitjának emelkedéséhez. A görbe alakváltozásának ez az eleme azt tükrözi, hogy a vállalati tevékenység jövedelmezőségét minden korábbinál erőteljesebben befolyásolják azok a tulajdonosi előnyt meghatározó tudásigényes tevékenységek, amelyekre az anyavállalatok szakosodnak.

A furcsának tűnő folyamatok magyarázatához (hogy a megszerzett profit és a megtermelt hozzáadott érték hányadosa a feljebb lépést követően csökkent) az is hozzátartozik, hogy az anyavállalatok szakosodásának változásával párhuzamosan a költségeik (a márkaérték-növelés, illetve a hálózat- és üzletfejlesztés költségei) folyamatosan nőnek. A költségek növekedését mutatják a vállalatok immateriális tőkeállományának gyarapodását a ráfordítások tőkésítésével számszerűsítő tanulmányok (Corrado és szerzőtársai, 2009; Fukao és szerzőtársai, 2009; Piekola, 2011). Ugyanezt támasztja alá Shin és szerzőtársai [2012] vizsgálatainak korábban (a 8. fejezetben) már említett eredménye, miszerint sajáttőke-arányos (és nem árbevétel-arányos) megtérülést alapul véve az értéklánc egyes szakaszain tevékenykedő cégek profitabilitása közötti különbség nagy része eltűnik, mivel az értéklánc mindkét szélén jelentős immateriális beruházásokra van szükség, ami megnöveli e mutatók nevezőjét.

Ne feledkezzünk meg arról sem, hogy az értéklánccok földrajzi kiterjedésével és komplexitásának növekedésével a vállalatirányítás és a rendszer-integráció költségei is emelkednek. A szakirodalomban számos esettanulmány illusztrálja, hogy a kiszervezéssel elért költségcsökkentést felülmulthatja a koordinációs és a monitoringköltségek emelkedése (Contractor és szerzőtársai, 2010; Larsen és szerzőtársai, 2011).

<sup>107</sup> Az utóbbi években szembetűnő volt a nem pénzügyi szektorban tevékenykedő multinacionális vállalatok, különösen az amerikai cégek pénzügyi aktivitásának növekedése (Borghi és szerzőtársai, 2013; Lazonick, 2013). A pénzügyi műveletek gyorsabb és nagyobb arányú megtérülést ígértek, mint a hosszabb távú befektetést igénylő, kockázatos kutatás-fejlesztési projektek.

Mindebből következően akár azt az állítást is megkockáztathatjuk, hogy a megszerzett profit és a létrehozott hozzáadott érték hányadosa a mosolygörbe szélein ábrázolt tevékenységeket végző szereplők esetében is hasonlóan perverz módon alakul, mint a gyártó leányvállalatok esetében. Az értéklánc-koordinátorok által létrehozott hozzáadott érték (márkaérték, termékminőség és használati érték) egyre nő, de a piac nem feltétlenül honorálja mindezt arányosan növekvő profitot biztosító árakkal. A megszerzett profit és az adott szereplő által létrehozott hozzáadott érték hányadosa az értéklánc-koordinátorok esetében is csökken!

Az 5. táblázat összefoglalja és az 5a., 5b., 5c. táblázatok fiktív adatok segítségével illusztrálják a feljebb lépés hatását a modell szereplőinek teljesítménymutatóira. A teljesség kedvéért a költségek alakulását is figyelembe vettem. Két lehetséges forgatókönyvet fogalmaztam meg. Az elsőben (lásd az 5b. táblázatot) azt feltételeztem, hogy a kiszervezést/kihelyezést követően a koordinátorok költségei összességében nőttek, mégpedig két ellentétes irányú hatás eredményeként. Egyrészt csökkentek a költségeik, de ennek mértéke nem érte el a leányvállalatoknak delegált tevékenységekkel kapcsolatos bérmegetakarítás teljes értékét, mert időközben (épp a feladatok leválasztása és központon kívülre helyezése miatt) nőttek az anyavállalatok tranzakciós és koordinációs költségei. Másrészt ahhoz, hogy a koordinátorok árbevétele és profitja növekedjen, jelentős immateriális beruházásokat végeztek, ami erőteljesen megemelte a költségeiket. A növekvő költségek ellenére a költséghányad összességében csökkent (a profit nőtt): a koordinátorok árbevétele a költségeik növekedését jóval meghaladó mértékben nőtt (és a vállalati központok a költséghányad-mutatót tartják igazán fontosnak).

Jól látszik, hogy nem csupán a gyártásra szakosodott leányvállalatok által létrehozott hozzáadott érték nőtt a feljebb lépésük eredményeként: a koordinátorok „sem tétlenkedtek”. Immateriális beruházásaikat, pontosabban az ezek eredményeként keletkezett műszaki, marketing- és vállalatszerkezeti innovációikat – amelyek erőteljesen növelték a hozzáadott értéket – a piac is honorálta. Szembetűnő, hogy mindezek hatására a fogyasztói jólét is nőtt: a termelők (gyártók és koordinátorok) jövedelme kevésbé emelkedett, mint az általuk létrehozott hozzáadott érték.

A második forgatókönyv (lásd az 5c. táblázatot) ettől pusztán annyiban tér el, hogy a koordinátorok fő célja ez esetben a költségeik csökkentése volt. Az első esetben jóval több feladatokat szerveztek ki olcsó bérszintű országban működő leányvállalataiknak. (Ezt jól mutatja a leányvállalatok által létrehozott hozzáadott érték erőteljes növekedése.) A leányvállalatok funkcionális feljebb lépésével kapcsolatos költségeket megtérítették, és összességében jelentős költségmegtakarítást értek el. A felszabaduló erőforrásaik egy részét immateriális beruházásokra fordították, ennek eredményeként (a műszaki, marketing- és – nem utolsósorban – a vállalatszerkezeti innovációk hatására) kismértékben növelni tudták a központ által létrehozott hozzáadott értéket.

Szembetűnő, hogy mindegyik forgatókönyv esetében mind a gyártók, mind a koordinátorok jövedelme nő, de nem egyenlő mértékben! Idézzük fel ezzel kapcso-

5. táblázat

A feljebb lépés hatása a modell egyes szereplőinek teljesítménymutatóira

Értéklánc-szereplő	Hozzáadott érték (a) (dollár)	Profit (b) (dollár)	Költség (c) (dollár)	Költség-hányad (d = c/b) (százalék)	Részesedés az összes profitból (e) (százalék)	Profit és hozzáadott érték hányadosa (f) (százalék)
Gyártó	Nő	Nő	Nő	Kétesélyes	Kétesélyes	Csökken
Koordinátor	Nő	Nő	Nő	Csökken	Kétesélyes	Csökken

5a. táblázat

A feljebb lépést megelőző állapot  
(A számok fiktívek, az illusztrációt szolgálják)

Értéklánc-szereplő	Hozzáadott érték (dollár)	Profit (dollár)	Költség (dollár)	Költség-hányad (százalék)	Részesedés az összes profitból (százalék)	Profit és hozzáadott érték hányadosa (százalék)
Gyártó	100	3	2,95	98,33	0,375	3
Koordinátor	900	797	650	81,55	99,625	88,5

5b. táblázat

A feljebb lépést követő állapot: 1. forgatókönyv

Értéklánc-szereplő	Hozzáadott érték (dollár)	Profit (dollár)	Költség (dollár)	Költség-hányad (százalék)	Részesedés az összes profitból (százalék)	Profit és hozzáadott érték hányadosa (százalék)
Gyártó	200	4	3,92	98	0,44	2
Koordinátor	1200	896	685	76,4	99,56	74,7

5c. táblázat

A feljebb lépést követő állapot: 2. forgatókönyv

Értéklánc-szereplő	Hozzáadott érték (dollár)	Profit (dollár)	Költség (dollár)	Költség-hányad (százalék)	Részesedés az összes profitból (százalék)	Profit és hozzáadott érték hányadosa (százalék)
Gyártó	300	5	4,9	98	0,6	1,67
Koordinátor	950	825	550	66,7	99,4	86,8

Forrás: Saját összeállítás.

latban a komparatív előnyök klasszikus elméletét (*Ricardo*, 1817, 1991): az előnyök kölcsönösek, de nem egyenlően oszlanak meg.<sup>108</sup>

Mi következik a feljebb lépés megdöbentő kísérőjelenségéből, abból, hogy csökken a feljebb lépett szereplő profitjának és az általa létrehozott hozzáadott értéknek a hányadosa? Elhamarkodott következtetés lenne azt állítani, hogy nincs értelme, hogy a helyi leányvállalatok erőfeszítéseket tegyenek a feljebb lépésük érdekében. Az a következtetés sem fogadható el, hogy feleslegesek azok a gazdaságpolitikai lépések (ráfordítások), amelyek a közvetlentőke-befektetőket arra ösztönzik, hogy az értékláncot alkotó tevékenységek közül a relatíve tudásigényesebbeket is az országban működő gyártóbázisaikhoz telepítsék.

Mikroszinten az állandóan változó, fejlődő értékláncon belül, a folyamatos feljebb lépés a túlélés alapkövetelménye. Az értéklánc-integrátorok folyamatosan keresik a költségcsökkentési lehetőségeket, és alakítják át ennek érdekében az ellátási láncukat. Felvásárolják versenytársaikat, kiszerveznek, vagy éppen vállalaton belülre vonnak meghatározott tevékenységeket, központosítanak, vagy ellenkezőleg: decentralizálnak, új üzleti modellt alakítanak ki. Ahhoz, hogy az értéklánc-szereplők csupán *megőrizhessék* korábbi pozíciójukat, elengedhetetlen, hogy az értéklánc vezető vállalatával együtt fejlődjenek, egyre feljebb és feljebb lépjenek. Ráadásul hangsúlyozzuk még egyszer: a vizsgált mutató az adott szereplő profitjának és az általa létrehozott hozzáadott értéknek a *hányadosa*. A *hányados* csökkent, vagyis nem arról van szó, hogy a gyártásra szakosodott szereplők profitjának *volume*-a a feljebb lépéssel csökkenne.<sup>109</sup>

Makroszinten a feljebb lépés, a gazdasági szereplők fajlagos hozzáadottérték-termelésének növekedése szintén a túlélés és az értéklánc-integrálódás okozta kezdeti felzárkózás fenntartásának alapfeltétele. Tanulmányok sora mutatta be, hogy a gyártásra szakosodott, de feljebb lépni kevésbé képes értékláncszereplők országaiban a cserearány folyamatosan romlik (*Milberg–Winkler*, 2013). Egyfelől már a mosolygörbe mélypontján (termelési, összeszerelési ágon) történő értéklánc-integrálódás is komoly modernizációs lökést jelent<sup>110</sup> az exportorientált iparosításra áttérő országok számára. Másfelől azonban minél többen választják ezt a stratégiát, annál erőteljesebb verseny alakul ki a gyártásra szakosodott beszállítók körében, és annál kevésbé tudnak ellenállni az értéklánc-integrátorok költségcsökkentési nyomásának. *Milberg–Winkler* [2013, 280–281. o.] modern, 21. századi *Prebisch–Singer*-csapdának nevezték el a globális értéklánckba integrálódó, és ilyen módon az exportorientált iparosítás útjára lépő fejlődő országok előtt álló legnagyobb kihívást. *Prebisch* [1949] és *Singer* [1950], a fejlődés-gazdaságtan neves képviselői annak

<sup>108</sup> A szerző köszönettel tartozik *Losoncz Miklósnak*, aki felhívta a figyelmét erre a szempontra.

<sup>109</sup> Olyan forgatókönyv is könnyen elképzelhető, hogy a feljebb lépés eredményeként a gyártók *részesedése* is nő a teljes profitból.

<sup>110</sup> A modernizációs lökést ékesen bizonyítja az UNCTAD [2013, 150–151. o.] friss számítása, miszerint azokban az országokban nőtt a legerőteljesebben a bruttó hozzáadott érték, amelyek értéklánc-részvételi mutatója (lásd a 32. lábjegyzetet) a leggyorsabban növekedett.



idején arra hívták fel a figyelmet, hogy a nyersanyagok és mezőgazdasági termékek exportjára szakosodott fejlődő országok a termékeikkel egymásnak támasztanak versenyt. A cserearányaik így fokozatosan romlanak: nem képesek az exportból annyi jövedelemre szert tenni, hogy az iparosodás útjára léphessenek, vagyis végrehajtsák a fejlődésükhöz, felzárkózásukhoz nélkülözhetetlen szerkezeti átalakulást. Napjainkban az értéklánc-integrálódás és exportorientált iparosodás fejlődési pályájára lépett országok hasonló kihívással néznek szembe. A fejlődő országok termelési kapacitásai és képességei olyan erőteljesen fejlődtek az utóbbi évtizedekben, hogy a globális értékláncokba termelési, összeszerelési ágon integrálódni kívánó országok és szereplők egymásnak támasztanak komoly versenyt:<sup>111</sup> országai külkereskedelmi cserearányai folyamatosan romlanak.

Az 5. ábrán az UNCTAD 2013-as és 2016-os statisztikai évkönyveiben szereplő adatok felhasználásával, néhány olyan fejlődő-felzárkózó ország cserearányainak alakulását mutatom be, ahol a globális értékláncokba integrálódott gazdasági szereplők döntő többsége gyártóként (vagyis a mosolygörbe mélypontján) integrálódott. Az ábra azt mutatja, hogy a *Prebisch–Singer*-analógia valóban releváns.<sup>112</sup> A 6. ábrán a visegrádi országok és Románia példájával szemléltetem ugyanezt. Mindez a feljebb lépés nélkülözhetetlen voltát is alátámasztja.

Természetesen a vizsgált évtizedben akadtak olyan országok, amelyekben a cserearányok romlása nem volt egyértelmű. Malajzia cserearányindexe (2000 = 100) például a 2005–2015-ös időszakban 100 körül ingadozott (stagnált), Mexikóé az időszak közepére elérte a 130-as értéket; ugyanakkor Bangladesben, egy-két kivételes évtől eltekintve, 60 körül ingadozott (*forrás*: UNCTAD-adatok). A cserearányok alakulását ugyanakkor számos egyéb tényező is befolyásolja: a mutató nem kizárólag a gyártási szolgáltatások területén erősödő verseny hatásait tükrözi.

A feljebb lépés imperatívuszát, vagyis a feljebb lépés hiányából következő kedvezőtlen mellékhatások elkerülésének szükségességét elismerve térjünk vissza a feljebb lépett helyi szereplők profitjának kérdésére. Vizsgáljuk meg, hogy milyen típusú értéklánc-tevékenységek valószínűsítenek az átlagosnál nagyobb részesedést a teljes profitból?

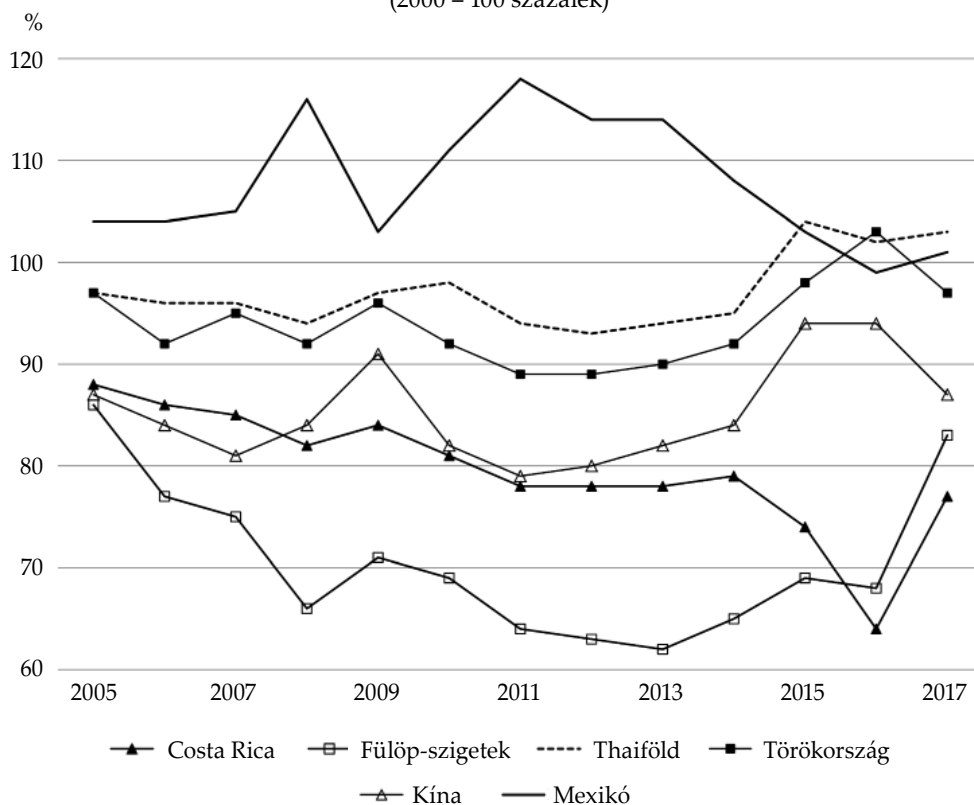
Első látásra egyszerűnek tűnik a válasz: a részesedést leginkább a *tulajdonosi előnyökkel* (Dunning, 1993) összefüggő erőforrások létrehozását, gyarapítását, erősítését célzó tevékenységek befolyásolják. Az innováció gazdaságtana és az üzleti gazdaságtan szakirodalma szerint (Jacobides és szerzőtársai, 2006; Lepak és szerzőtársai, 2007;

<sup>111</sup> Az érem másik oldalaként látnunk kell, hogy a költségeik csökkentése érdekében a termelési folyamatokat kiszervezők egyre rövidebb ideig fenntartható versenyelőnyt nyernek a kiszervezéssel.

<sup>112</sup> Tegyük hozzá, hogy *Prebisch* és *Singer* a nemzetköziesedés időszakában írták műveiket: az országok közötti kereskedelmi kapcsolatokban a szakosodás csapdahelyzeteire hívták fel a figyelmet. A 21. századi analógia pedig a globalizáció, a globális értékláncokba integrálódás szakosodási veszélyeire figyelmeztet. Az előbbi esetben a szakosodás termékekre, az utóbbi esetben tevékenységekre vonatkozik.

5. ábra

A cserearányok alakulása néhány fejlődő-felzárkózó országban  
(2000 = 100 százalék)



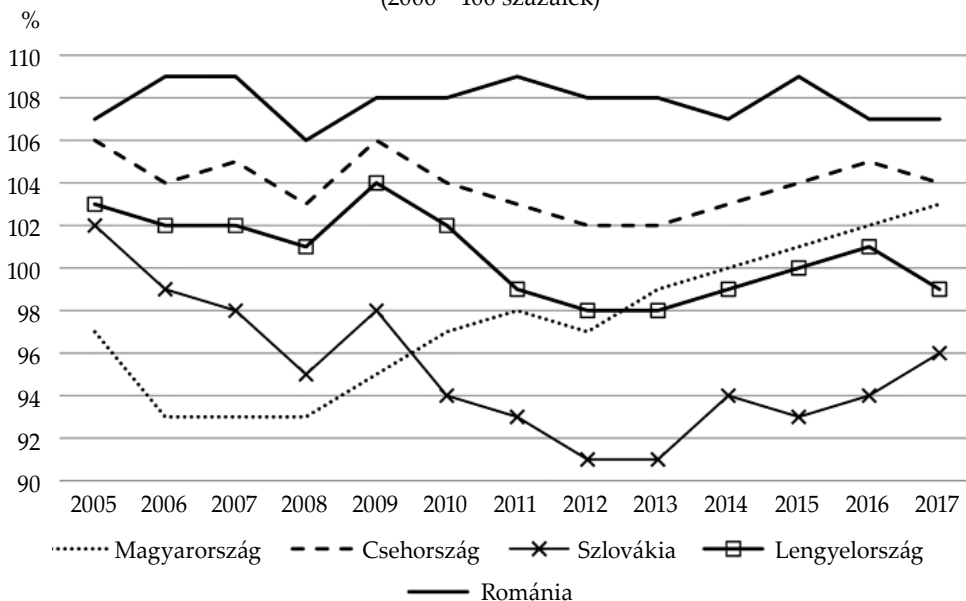
Forrás: UNCTAD Handbook of Statistics, Geneva, UNCTAD különböző évfolyamai alapján saját összeállítás.

Teece, 1986; Teece és szerzőtársai, 1997) ezek az erőforrások immateriálisak és kevésbé utánozhatók. Közéjük tartozik:

- a kínált jószág értéke a vevő számára (technológia, dizájn, funkció, tartósság, a használat során felmerülő működtetési költségek, környezetbarát jelleg,
- a márkaérték,
- piaci pozíció,
- a jól kialakított üzleti és vállalatszerkezeti modell,
- a hatékony értéklánc-integrációs technika,
- a jól szervezett pénzügyek: a tevékenységfinanszírozás és (bizonyos iparágakban fontos stratégiai előnyt jelentő) a vevőfinanszírozás.

A tulajdonosi előnyökkel összefüggő erőforrások létrehozását, növelését, erősítését célzó tevékenységek egy része – a mosolygörbéből kiindulva – automatikusan

6. ábra  
A cserearányok alakulása a visegrádi országokban és Romániában  
(2000 = 100 százalék)



Forrás: UNCTAD Handbook of Statistics, Geneva, UNCTAD különböző évfolyamai alapján saját összeállítás.

sorolható: márkaépítés, marketing és üzletfejlesztés, dizájn, kutatás-fejlesztés. Elbizonytalanodunk azonban, ha azt vesszük figyelembe, hogy ma már sok gyártásra szakosodott beszállító van (például a ruházati iparban és egyéb könnyűipari ágazatokban, a járműiparban, a bútorigarban), amely feljebb lépett, és megszerezte a gyártott termékekhez kapcsolódó fejlesztési és dizájnfeladatokat is, de a teljes hozzáadott értékből való részesedése minimális mértékben nőtt. A termékciklusok rövidülése, a termékek és a létrehozásukhoz szükséges technológia komplexitásának növekedése, valamint az újdonságok azonnali piacra vitelének követelménye ma már egyre inkább arra ösztönzi az értékláncok koordinátorait, hogy az időmegtakarítás – és sokszor a kockázatminimalizálás – érdekében a gyártóhoz delegálják a termékek (tovább)fejlesztésével és dizájnásával kapcsolatos feladatokat is (Özatan, 2011; Tokatli, 2013). Mindez azonban nem jár automatikusan a teljes jövedelemből való részesedés növekedésével. Tokatli [2013] szavaival, sok beszállító esetében a nagyobb felelősség többletkockázatot jelent csupán, de nem többletprofitot.<sup>113</sup>

<sup>113</sup> Az értékláncon belüli aszimmetrikus hatalmi viszonyokat és a beszállítókra áthárított kockázatokat jól példázza a GM esete: a vállalat olyan beszállítói szerződésnyomtatványt honosított meg, amelyik az esetleges visszahívások következtében felmerülő költségek egy részét akkor is a beszállítóra hárítja, ha az általuk szállított alkatrészek, részegységek mind a megrendelő specifikációinak, mind a minőségi követelményeknek megfeleltek (Sedgwick, 2013).

Tokatli [2013] információja szerint Törökországban a kétezres éves közepén legalább ezer regisztrált helyi farmermárka volt a piacon. Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a saját márka kiépítése sem garantálja önmagában a kiemelkedő profitot. A marketing – a multinacionális cégek megosztott szolgáltatóközpontjaiba telepítve – szintén *operatív*, bárhol végezhető, támadható tevékenységnek minősül: vagyis nem eredményez átlagon felüli részesedést a megtermelt profitból.

Az átlagosnál magasabb profittal összefüggő tevékenységek konkrét felsorolása helyett így célszerűbbnek látszik egyfajta általános, „közös nevező” feltérképezése. Mi jellemző azokra a szereplőkre, amelyek részesedése a teljes profitból átlag feletti? Vajon ez kizárólag az értékláncok koordinátoraira jellemző? Állíthatjuk-e például, hogy a profitelosztás a független szereplők és a hálózati partnerek körében az általuk megtermelt hozzáadott értéknek megfelelő arányú, csupán a multinacionális vállalatok leányvállalatai esetében nem?

A függetlenség (az értéklánc-koordinátor tulajdonosi részesedésének hiánya) önmagában szintén nem garantálja az átlag feletti (vagy akár csak az adott szereplő által megtermelt hozzáadott értéknek megfelelő) részesedést a teljes profitból. Gondoljunk a fogolytípusú kapcsolat/koordináció kétféle definíciójára! Mint korábban a 77. lábjegyzetben részleteztem, az egyik definíció szerint a kifejezés arra az esetre utal, amelyben a multinacionális vállalatok az üzleti folyamatokat a vállalati szervezeten belül tartják, a relatíve alacsony bérszintű országokban működő leányvállalataikhoz telepítik azokat. A másik definíció szerint fogolytípusú kapcsolat jön létre, ha egy beszállító piaci vagy technológiai okokra visszavezethetően túlzott mértékű függésbe kerül a megrendelőjétől (Gereffi és szerzőtársai, 2005). A szakirodalomban bőven találunk példákat független, és fokozatosan mind tudásigényesebb feladatokat is elvégző, vagy mind nagyobb volumenben gyártó beszállítók minimális, stagnáló, esetleg idővel csökkenő jövedelmezőségére (Lee–Gereffi, 2013; Özatagan, 2011; Tokatli, 2013).<sup>114</sup>

Sokatmondóak ezzel kapcsolatban az egyes termékek értékláncát felbontó és a szereplők részesedését számszerűsítő esettanulmányok (Ali-Yrkkö és szerzőtársai, 2011; Dedrick és szerzőtársai, 2010) megállapításai is. E szerzők rámutattak arra, hogy néhány kulcsfontosságú alkatrész szakosodott beszállítója között oszlik meg a gyártóknak kifizetett profit 70–80 százaléka, míg a fennmaradó részen (tehát a gyártóknak kifizetett profiton belül) több száz (!) alkatrész- és részegység-beszállító osztozik.

A gyártás értékláncszakaszán belül tehát néhány független, szakosodott beszállító az átlagosnál magasabb részesedésre tesz szert, a többiek részesedése azonban minimális – legyenek ezek akár önálló beszállítók, akár multinacionális cé-

<sup>114</sup> Ravenhill [2014, 266. o.] leírja: az autóiparban elterjedt szokás, hogy az értékláncok koordinátorai a velük szerződéses kapcsolatban álló beszállítóktól évente akár 20 százalékos ár-csökkentést is megkövetelhetnek. Előírhatják továbbá, hogy éves beszámolóikat és egyéb üzleti adataikat tegyék szabadon hozzáférhetővé számukra annak érdekében, hogy konkrét költség-csökkentési javaslatokat fogalmazhassanak meg (Sedgwick, 2013).

gek gyártóbázisai. Az átlagosnál magasabb részesedésű cégek csoportjába tartozó szereplők ugyanakkor maguk is értéklánc-koordinátorok: kiemelkedő tőkeerejű globális cégek, amelyek moduláris szerveződésű értékláncon belül egy modul teljes értékláncáért vállalnak felelősséget (Appelbaum, 2008; Frigant, 2011; Nolan és szerzőtársai, 2008; UNCTAD, 2013).

A támogató folyamatok esetében hasonló különbségek tapasztalhatók a részesedés megoszlásában: a speciális szaktudást igénylő üzleti folyamatok szolgáltatói esetében a jövedelemelosztás nagyobb valószínűséggel felel meg a hozzáadott értéknek, mint a sztenderdizálható, bárholnan beszerezhető támogató üzleti folyamatok szolgáltatóinak<sup>115</sup> esetében. Az előbbi csoport átlagon felüli, vagy legalábbis az általuk létrehozott hozzáadott értéknek megfelelő részesedését a támadhatóságuk hiánya, a speciális szaktudásuk biztosítja (Ali-Yrkkö–Rouvinen, 2013). A tőkefelhalmozás természetesen az ilyen tevékenységekre szakosodott cégek esetében is elengedhetetlen éppen a speciális szaktudásuk piaci érvényesítése érdekében.

Összefoglalva: a profitból átlag feletti, vagy legalábbis a létrehozott hozzáadott értéknek megfelelő részesedéssel rendelkező szereplőknek két közös jellemvonásuk van. Az egyik az, hogy tevékenységportfóliójukban jelentős súllyal szerepel a sokféleképpen és sokféle szinten definiálható *vállalkozási tevékenység* (Ács és szerzőtársai, 2014). Ez alatt nem a feljebb lépést elősegítő vállalkozói leányvállalat attitűd értendő (Birkinshaw, 1996, 2000; Birkinshaw–Hood, 1998; Dörrenbächer–Gammelgaard, 2006), hanem Schumpeter [1934] és az osztrák iskola vállalkozáselmélettel foglalkozó klasszikusai<sup>116</sup> szerinti vállalkozási tevékenység. Idetartozik a piaci lehetőségek feltárása, a lehetőségek kihasználását célzó stratégia kialakítása és megvalósítása, ennek koordinálása. Az önálló (vagyis nem egy multinacionális vállalat szervezeti hierarchiájába betagozódó) vállalkozási tevékenység szükséges, de – mint azt a fogolytípusú piaci, beszállítói kapcsolatok aszimmetrikus függőségi viszonyai szemléltetik – nem elégséges feltétel. Az önálló vállalkozások jövedelmezősége az eseteknek csupán kis részében biztosít megfelelő mértékű tőkefelhalmozást.<sup>117</sup>

A másik közös jellemvonás a tevékenységek támadhatóságának hiánya, az értékláncon belül ez biztosíthat kulcsszerepet egy adott szereplőnek. A speciális, máshol nem (vagy csak nagyon nehezen) beszerezhető képességek és szaktudás az, ami nem támadható, és monopolhelyzetet biztosít az adott képességekkel rendelkezőknek. A nem támadható erőforrások tehát immateriálisak, a vállalati immateriális tőkeállomány felhalmozásának eredményeként jönnek létre.

<sup>115</sup> A sztenderdizált, tehát támadható tevékenységek jövedelmezősége akkor is relatíve alacsony, ha multinacionális vállalatok helyi leányvállalataihoz telepített megosztott szolgáltatóközpontban végzik ezeket, vagy ha független hálózati partnerek a szolgáltatások nyújtói. Legfeljebb adózási megfontolások torzíthatják ezt a jellegzetességet a leányvállalatokhoz helyezett szolgáltatóközpontok esetében.

<sup>116</sup> Ács és szerzőtársai [2014] és Mátyás [2004] áttekintése alapján az osztrák iskola e témájával foglalkozó szerzőinek klasszikus hivatkozásai: Kirzner [1973, 1997], von Mises [1940, 1949].

<sup>117</sup> Az új (önálló) vállalkozások túlélése és növekedése, jövedelmezőségük fenntartása és erősítése önálló könyv tárgya lehetne. Ezekkel a kérdésekkel nem foglalkoztam.

A következő részben a külföldi érdekeltségű autóiipari és elektronikai vállalatoknak a vizsgált cégek körénél nagyobb mintáján azt vizsgálom meg, hogy a gyártásra szakosodott, és kisebb-nagyobb funkcionális feljebblépési teljesítményt már felmutatott helyi leányvállalatoknál milyen immateriális tőkefelhalmozás figyelhető meg. Arra a kérdésre keresek választ, hogy milyen típusú immateriális beruházások kísérik a feljebb lépést. Felfedezhetők-e különbségek az immateriális beruházások jellegzetességeiben és szerepében, az értékláncok koordinátorai (a vállalati központok) és a termelőtevékenységre szakosodott leányvállalatok között? Vajon a leányvállalatok immateriális beruházásai közvetlenül gyarapítják az anyavállalati immateriális tőkeállományt (vagyis multinacionális vállalati szinten járulnak hozzá az immateriális tőkeállomány növekedéséhez), vagy csupán közvetve, mivel elsősorban leányvállalati szinten fejtik ki hatásukat?

# 11.

## Immateriális beruházások a hazai feldolgozóipari leányvállalatoknál

Régi felismerés, hogy a vállalatok piaci értéke meghaladhatja a könyv szerinti értéküket. A vállalatok értékét nem a kézzelfogható, a „tégla- és habarcsjellegű” tételek (állóeszközök) határozzák meg, hanem értékes, ritka, nehezen utánozható és nem helyettesíthető immateriális erőforrásaik (*Wernerfelt*, 1884; *Barney*, 1991) és azok a vállalati képességek, ahogy ezeket az erőforrásokat menedzselik, gyarapítják, megvédik és kihasználják, vagyis a profittermelés szolgálatába állítják (*Teece*, 1998).

Az immateriális beruházások és a feljebb lépés közötti kapcsolat tárgyalásakor az egyik klasszikus hivatkozás *Hall* [1993] cikke, aki az elsők között írt arról, hogy az immateriális erőforrások milyen erőteljes befolyást gyakorolnak a vállalati versenyképességre. Úttörő cikkében *Hall* különbséget tesz az immateriális erőforrások és képességek között, valamint bemutatja, hogy ha a cégek beruháznak az előbbiekre (vagyis immateriális erőforrásokat halmoznak fel), akkor ezzel az utóbbiak erősödnek. A cégek szervezeti, technológiai és funkcionális képességei javulnak, ami pedig a versenyelőnyök fenntartása/növelése szempontjából elengedhetetlen.

Mindezeket a multinacionális cégek leányvállalatainak feljebb lépésére alkalmazva megállapíthatjuk, hogy a leányvállalatok immateriális erőforrás-felhalmozása erősíti a funkcionális és szervezeti képességeiket: hozzájárul a korábbiaknál komplexebb, magasabb hozzáadott értéket termelő tevékenységek elvállalásához. A leányvállalatok feljebb lépését immateriális beruházások előzik és alapozzák meg, és a korábbiaknál magasabb hozzáadott értékű tevékenységekre történő átállást újabb immateriális beruházások kísérik és követik. Ez utóbbi beruházások egyúttal további feljebb lépést alapoznak meg.

A folyamat önmagát erősítő jellege leginkább a multinacionális vállalatok leányvállalatai esetében szembetűnő. Mivel e cégek már a kezdet kezdetén a tulajdonosaik immateriális erőforrásaira (az anyavállalat termelési rendszerére, műszaki megoldásaira, technológiai tudására, informatikai rendszerére, menedzsment-módszereire, vevőkörére, disztribúciós rendszerére, márkanevére) támaszkodhatnak (*Mudambi–Navarra*, 2004), teljesítménymutatóik már működésük kezdeti éveiben is meghaladják a helyi tulajdonban lévő cégekéit. Ahogy az idő halad, a

leányvállalatok együtt fejlődnek anyavállalataikkal. Ráadásul az időben diszkrét állóeszköz-felhalmozással szemben az immateriális erőforrások felhalmozása és ezzel együtt a leányvállalati kompetenciák fejlesztése gyakorlatilag folytonos, ami előmozdítja további feljebb lépésüket (Kafouros–Aliyev, 2016; Phelps–Fuller, 2016).

Magyarországon korábban sem az üzleti szféra immateriális tőkeállományáról, sem az immateriális beruházásokról nem készült átfogó, vagy akár kisebb-nagyobb vállalati mintán alapuló statisztikai felmérés. Készültek azonban olyan nagymintás, többször megismételt, a fejlődés dinamikáját is bemutató vállalati vizsgálatok, amelyek az immateriális tőke egyes elemeinek fejlettségét és versenyképességre gyakorolt hatását mérték fel. Ilyenek például az informatikai tőkeállománynak, illetve a Likert-skálás vállalati önértékelés alapján a marketingnek és a menedzsmentnek mint erőforrásoknak a vállalati teljesítményre gyakorolt hatását elemző vizsgálatok (Drótos–Móricz, 2012; Kenesei–Gyulavári, 2012; Zoltayné–Szántó, 2011).

Az immateriális tőke sokféleképpen definiálható (Choong, 2008; Harangozó, 2012; Tan és szerzőtársai, 2008). Harangozó [2012] definíciójára építve az immateriális tőkét olyan, *zömében* nem tárgyasult<sup>118</sup> stratégiai erőforrásnak tekintem, amelyet a vállalati értékteremtő folyamatokban használnak fel, és amelytől a cégek a profitjuk jövőbeli növekedését várják. Ennek megfelelően immateriális beruházásnak nevezem a vállalatok minden olyan ráfordítását, amely nem kézzelfogható javak megszerzésére, létrehozására, fejlesztésére irányul, és amelyektől a vállalat jövőbeli profitjának növekedését várják (Corrado és szerzőtársai, 2005; Webster–Jensen, 2006).

Definíció és mérési módszertan kérdése, hogy mit tekintenek az immateriális tőkeállomány fő alkotóelemeinek. Görzig–Gornig [2011] megközelítését fogadom el, amely szerint a vállalati immateriális tőkeállomány:

- vállalatszerkezeti tőkéből (az OECD [2013b] megfogalmazása szerint kompetenciátőkéből),
- informatikai tőkéből (például szoftverek és egyéb digitalizált információk, adatbázisok) és
- technológiai tőkéből (az OECD [2013b] megfogalmazása szerint az új/jobbított termékek és eljárások, továbbá az innovatív tulajdonjogok, mint például szabadalmak, védjegyek, formatervezési mintaoltalmak képezte tőkéből) tevődik össze.<sup>119</sup>

<sup>118</sup> Bonyolítja a képet, hogy az immateriális tőke egyes összetevői kézzelfogható formát öltenek (szabadalmak, védjegyek, logók, képek, leírások, kézikönyvek).

<sup>119</sup> Egyes tanulmányokban az emberi tőke kategóriája külön szerepel az immateriális tőkeállomány összetevői között (Webster–Jensen, 2006). Véleményem szerint az emberi tőke minden egyes immateriális tőketípust áthatja, legalábbis a felhasználásukhoz elengedhetetlen, vagyis ahhoz, hogy az immateriális beruházások eredménye valóban profitot termeljen, azaz az immateriális beruházások valóban növeljék az immateriális tőkeállományt. Ennek következtében szükségtelen duplikációkhoz vezethet, ha az emberi tőkét külön kategóriaként vesszük figyelembe. A szakirodalomban elterjedt hármas felosztás – vállalatszerkezeti, informatikai, techno-



Ezek közül a vállalatsszervezeti tőke a legösszetettebb kategória: az üzleti szektor immateriális ráfordításai eredményeként létrejött összes olyan vállalat-specifikus erőforrás beletartozik, amelyek nem sorolhatók a másik két kategóriába. Ilyenek például a márkaérték, a vállalat-specifikus emberi tőke, a know-how, az üzleti modell és a hálózati tőke, vagyis a piaci és az egyéb üzleti kapcsolatok (például a beszállítókkal, iparági szövetségekkel, stratégiai szövetségesekkel).

Idézzük fel ezzel kapcsolatban azt a – szakirodalomban konszenzusosnak tekinthető – megállapítást, hogy a menedzsment-módszerek és közvetve a vállalatsszervezeti tőke alapvetően befolyásolják a cégek közötti termelékenységet (Bloom és szerzőtársai, 2010, 2012). Egyes számítások azt is kimutatták, hogy a vállalatsszervezeti tőkét létrehozó menedzsment-teremtési tevékenység termelékenységre gyakorolt hatása még a kutatás-fejlesztést is felülmúlja (Ilmakunnas–Piekkola, 2014; Jurajda–Stancik, 2013; Majcen és szerzőtársai, 2011). Nem meglepő, hogy a paneladatok alapján végzett számítások általános értelemben is egybehangzóan megállapították, hogy a vállalati immateriális tőkeállomány és a vállalati termelékenység között éppen úgy szoros és pozitív az összefüggés (Dal Borgo és szerzőtársai, 2013; Marrocu és szerzőtársai, 2012; O’Mahony–Vecchi, 2009), mint az immateriális tőkeállomány és az innovativitás között (Haskel és szerzőtársai, 2012; Montresor–Vezzani, 2014).

A vállalati immateriális tőkeállomány kétféleképpen bővíthet (Corrado és szerzőtársai, 2012; Dal Borgo és szerzőtársai, 2013): saját fejlesztés és/vagy vásárolt immateriális szolgáltatások (menedzsment-tanácsadás, K+F-, képzési, marketing-, informatikai szolgáltatások) eredményeként.

Kutatásom során mindkét tételt nagyító alá helyeztem. A saját fejlesztésű, vagyis a vállalatok saját szellemi foglalkoztatottjai által létrehozott immateriális tőke növekvő jelentőségének érzékeltetéséhez az EU egyik FP7 kutatási keretprogramjában (www.innodrive.org) alkalmazott megközelítési módszert tekintettem a vizsgálatom kiindulópontjának, az immateriális tőke létrehozásával és bővítésével foglalkozó szellemi foglalkoztatottak számának és arányának alakulását elemeztem. A vásárolt immateriális szolgáltatások feltérképezéséhez pedig a mintába került cégek mérleg-beszámolóikhoz tartozó kiegészítő mellékletekben kerestem információt. Az adatgyűjtés annak a kérdésnek a megválaszolását segítette elő, hogy felfedezhetők-e különbségek az immateriális tőkeberuházások jellegzetességeiben és szerepében, az értékláncok koordinátorai (a vállalati központok) és a termelőtevékenységre szakosodott leányvállalatok között. Mindenekelőtt azonban iparági szinten is feltérképeztem az immateriális tőkefelhalmozás egyes elemeit: a WTO–OECD WIOD (World Input Output Database) és az OECD ANBERD adatbázisának felhasználásával a magyar jármű- és elektronikai iparágban. Az összehasonlítás kedvéért a vizsgálatot a cseh és a szlovák jármű- és elektronikai ipar adataival is elvégeztem.

---

lógiai tőke – a vállalatsszervezeti tőke gyarapításának tekinti a vállalatok humán erőforrás-fejlesztési beruházásait (Corrado és szerzőtársai, 2005, 2009, 2012; Piekkola, 2011).

6a. táblázat

Az immateriális beruházások részesedése a K+F-beruházásokból  
és néhány egyéb járműipari mutató 2011-ben

		Magyarország	Csehország	Szlovákia
1	(71-74+M)/összes köztes inputbeszerzés (százalék)	7,0	3,3	3,1
2	Összes köztes inputbeszerzés/kibocsátás (százalék)	74,6	77,1	75,6
3	Hozzáadott érték/kibocsátás (százalék)	20,4	19,1	13,8
4	K+F/kibocsátás (százalék)	0,77	0,65	0,31
5	(71-74+M)/GFCF (százalék)	54,7	17,9	27,1
6	K+F/GFCF (százalék)	15,2	4,6	3,6

6b. táblázat

Az immateriális beruházások részesedése a K+F-beruházásokból és néhány egyéb mutató  
az elektronikai és optikai eszközök gyártása iparágban 2011-ben

		Magyarország	Csehország	Szlovákia
1	(71-74+M)/összes köztes beszerzés (százalék)	8,7	1,9	7,7
2	Összes köztes inputbeszerzés/kibocsátás (százalék)	79,2	80,7	78,9
3	Hozzáadott érték/kibocsátás (százalék)	13,7	13,6	17
4	K+F/kibocsátás (százalék)	0,59	0,21	0,04
5	(71-74+M)/GFCF (százalék)	101,5	20,1	52,1
6	K+F/GFCF (százalék)	10,6	2,8	0,3

Megjegyzés: 71-74+M = Vásárolt tudásalapú üzleti szolgáltatások; 71-74 = Mérnöki tevékenység és műszaki vizsgálat, tudományos kutatás, reklám, piackutatás, egyéb szakmai és műszaki tudományos tevékenység, M: Oktatás. GFCF: Bruttó állóeszköz-felhalmozás.

Forrás: Az OECD-WTO WIOD és az OECD ANBERD adatbázisa alapján saját számítás.

A 6a. és 6b. táblázatokban szereplő adatok a két iparág immateriális tőkefelhalmozási tevékenységének egy részéről adnak képet. A vásárolt szolgáltatások között az ún. tudásalapú üzleti szolgáltatások szerepelnek (71-74 kóddal jelölve).<sup>120</sup> Ezek a mérnöki tevékenység és műszaki vizsgálat, a tudományos kutatás, a reklám és piackutatás, az egyéb szakmai és műszaki tudományos tevékenység, továbbá az (M kóddal jelölt) oktatási szolgáltatások. Az immateriális tőkeállomány saját fejleszt-

<sup>120</sup> A WIOD-adatbázis ezeket a 71-74-es ágazati kóddal jelöli, és az adatbázisban aggregált módon, egyetlen adattal szerepelnek.

tésű gyarapítása egyetlen tétellel szerepel: az OECD ANBERD adatbázisa alapján, a két iparág K+F-beruházásait tüntettem fel.<sup>121</sup>

A táblázatok első sora tehát azt mutatja, hogy a vásárolt tudásalapú szolgáltatások az összes vásárolt és a termékekbe Magyarországon beépített anyag és szolgáltatás (vagyis az összes köztes inputbeszerzés) mekkora hányadát teszik ki százalékban.

Szembetűnő az immateriális beruházások viszonylag jelentős aránya Magyarországon a bruttó állóeszköz-felhalmozáshoz viszonyítva (5. sor), illetve az összes köztes beszerzésen belül (1. sor).<sup>122</sup> Az eredményeimet előrebecsátva említésre érdemes, hogy ezek a kiemelkedő értékek nem *tudásalapú beruházásokra építő növekedési pályára* utalnak. Leginkább azt sejtetik, hogy az immateriális beruházások egy része a jövedelem kivonását szolgálja: az anyavállalatok jelentős összegű ún. igazgatási szolgáltatásokat, tanácsadást és jogdíjakat számítanak fel.<sup>123</sup> (Erre a 11.4 alfejezetben térek vissza.)

Figyelembe kell vennünk a részaránymutatók használatából fakadó hagyományos torzító hatásokat is. Magyarországon például jóval alacsonyabb a bruttó állóeszköz-felhalmozás, mint Csehországban, a járműiparban a magyar adat egynegyede (!) (26,2 százalék), az elektronikai iparban kicsit több, mint a fele (57,1 százalék) a cseh megfelelőjének. A cseh adatokénál jóval alacsonyabb nevező látszólag kedvező arányszámokat produkált (6. sor), vagyis a kutatás-fejlesztési ráfordítások a bruttó állóeszköz-felhalmozással összehasonlítva annak ellenére képviselnek jóval magasabb arányt Magyarországon, mint Csehországban, hogy a járműiparban a cseh K+F-ráfordítások abszolút értéke közel duplája volt a magyarénak. Hasonló torzítás figyelhető meg mindkét iparág K+F-intenzitása tekintetében (4. sor). A mutató nevezője a teljes kibocsátás, ami a magyar járműiparban a cseh érték 39,4 százaléka (az elektronikai iparban 64 százaléka) volt. Az alacsony nevező az iparági K+F-intenzitás összehasonlítása során a valóságosnál kedvezőbb adatokat produkált. A köztes beszerzések magas aránya iparág-specifikus jellemvonás, a helyi hozzáadott érték előzetes várakozásaimnál magasabb magyarországi aránya (legalábbis a járműiparban) ugyanakkor számottevő feljebb lépési teljesítményt tükröz. Figyelemreméltó, hogy a vizsgált iparágak K+F-intenzitása meglehetősen alacsony (a táb-

<sup>121</sup> Az ANBERD-adatbázis egy-egy iparág szereplőinek a saját szervezetben végzett K+F-tevékenységével kapcsolatos ráfordításait, illetve a vásárolt K+F-szolgáltatások ráfordításait aggregáltan tartalmazza. Mind a WIOD-, mind az ANBERD-adatbázis folyóáras adatokkal számol dollárban.

<sup>122</sup> Összehasonlításul: 2011-ben az USA-ban a megfelelő mutató  $(71-74 + M)/GFCF$  értéke az elektronikai és optikai eszközök gyártása iparágban 14,2 százalék volt, a járműiparban pedig 25 százalék. Japánban a megfelelő értékek: 23 százalék és 28,8 százalék, Németországban: 45,6 százalék és 41,9 százalék volt. (Forrás: OECD-WTO WIOD adatbázisa alapján saját számítás.)

<sup>123</sup> Volt olyan cég, amelyik kiegészítő mellékletében egyszerűen a „konszernen belüli átcsoportosítás”, másnál pedig a „konszernen belüli allokáció” szerepelt az igénybe vett szolgáltatások egyik (igen jelentős) tételeként.

lázatok 4. sora), és ebben a tekintetben Szlovákia még visegrádi versenytársaitól is messze elmarad.

Az iparági összegző képet követően térjünk rá a magyarországi vállalati minta adataira: vizsgálatukhoz az FP7-es Innodrive-kutatás megközelítési módszere jó kiindulási alapnak bizonyult.

### 11.1. Az Innodrive-módszer

Az Innodrive-kutatás az immateriális tőkét előállító foglalkoztatottak munkaügyi adataiból indult ki. A kutatási keretprogram résztvevői meghatározták azokat a foglalkozási csoportokat, amelyek tevékenysége az immateriális tőke létrehozását, bővítését, fejlesztését szolgálja, majd létszám- és bér adatok alapján, a ráfordítások tőkésítésével néhány tagállamra vonatkozóan számszerűsítették az immateriális tőkeállomány saját fejlesztésű részét (Görzig–Gornig, 2011). Fontos adalék ehhez, hogy a szellemi foglalkoztatottak csupán a munkaidejüknek meghatározott hányadában végeznek olyan tevékenységeket, ami növeli a vállalat immateriális tőkeállományát, munkaidejük kisebb-nagyobb részében napi rutinfeladatokat oldanak meg. A humánerőforrás-menedzsment osztályon foglalkoztatottak például adminisztrációs tevékenységet folytatnak, vagy a kiválasztási, a felvételi és a munkaerő-értékelési folyamatot irányítják. Idejük más részében elemzéseket készítenek a fluktuációról, a vállalat rövid és középtávú munkaerőigényéről, a szükséges képességekről és készségekről, valamint arról, hogy miként lehet ezek meglétét mérni a kiválasztás során, és milyen képzetekkel lehet mindezt házon belül fejleszteni. Kapcsolatot tartanak a térség felsőoktatási intézményeivel, közös projekteket dolgoznak ki. Részt vesznek az ösztönzési és a monitoringrendszer kialakításában, fejlesztik, alakítják a cégük foglalkoztató/munkahelyi arculatát, kidolgozzák az egyes foglalkoztatási kategóriák feladatkörét és szervezeti szerepét, hatásköreit, kialakítják a belső információáramlási, visszacsatolási rendszert.

Látható tehát, hogy a személyügyi tevékenységek egy része a vállalat immateriális tőkéjét gyarapítja,<sup>124</sup> míg másik része a cég folyamatos működéséhez járul hozzá. Hasonló a helyzet a cégek egyéb, nem közvetlenül a termelésben foglalkoztatott szellemi alkalmazottainak az esetében és a vállalatirányítás különböző területein: a tevékenység egy része beépül a vállalati immateriális tőke állományába (vagyis egy éven túl szolgálja a vállalkozást), például a vállalatstratégiai tőkébe vagy a technológiai tőkébe, más részük a napi irányításnak, problémamegoldásnak, vagyis – könyvelési szempontból – egy éven belül elhasználódó úgynevezett folyó termelő felhasználásnak minősül.

<sup>124</sup> Nem véletlen, hogy a legújabb kutatások már közvetlen kapcsolatot fedeznek fel a modern személyügyi tevékenység és a vállalati teljesítménymutatók között (Bloom–van Reenen, 2010, 2011).

Az Innodrive-projekt felmérései során – részben előző vállalati vizsgálatok eredményeire, részben a korábbi amerikai szakirodalomra támaszkodva – közelítő becsléseket használtak az immateriális tőke létrehozásában közreműködő alkalmazottak tevékenységének felosztására a termelő felhasználás, illetve az immateriális-tőkegyarapítás arányainak megállapítására (Görzig–Gornig, 2011). K+F-tevékenység esetén a tevékenység 70 százalékát sorolták az immateriális tőke gyarapítását szolgáló kategóriába. Az informatikai foglalkoztatottak esetében 50 százalékos súlyozást alkalmaztak. A vállalatirányításban és a marketingben foglalkoztatottak munkaidejének felosztását úgy ítélték meg, hogy a vállalatirányításban és a marketingben foglalkoztatottak tevékenységének 20 százaléka szolgálja a vállalatszerkezeti tőke gyarapítását. A vállalatirányításban foglalkoztatottak munkaidejének legnagyobb részét napi rutin vezetési feladatokra fordítják. A vállalatszerkezeti tőke gyarapítását azok a menedzsmenttevékenységek szolgálják, amelyek során az üzleti modellt gondolják újra, szervezeti átalakítást terveznek meg, stratégiai irányokat jelölnek ki és módosítanak. Mivel a saját fejlesztésű immateriális tőke költségeinek döntő hányadát a bérköltség (az adott tőkeállomány létrehozását, bővítését végző foglalkoztatottak bérköltsége) teszi ki, ezeknek a foglalkoztatottnak a bérét – az előbbi súlyozással korrigálva – immateriális beruházásnak tekintették.

A ráfordítások tőkésítésének fontos kérdése a megfelelő amortizációs ráta alkalmazása. Az immateriális tőke amortizációját a legtöbben a nagymintás vállalati kérdőívekre kapott válaszok eredményeként becsülték fel (Awano és szerzőtársai, 2010). Az Innodrive-projekt a technológiai tőke esetében 20 százalékos amortizációval számolt, az informatikai tőke esetében pedig 33 százalékos, míg a vállalatszerkezeti tőke esetében 25 százalékos kulcsot alkalmazott (Görzig–Gornig, 2011). Dal Borgo és szerzőtársai [2013], illetve Corrado és szerzőtársai [2012] a vállalatszerkezeti tőke egyes alkotóelemei esetében külön számolták az amortizációt, alacsonyabb kulcsot alkalmaztak a technológiai tőke esetében (15 százalék), de jóval magasabbat a marketing és piackutatás eredményeként létrejövő immateriális tőke (55 százalék), vagy az oktatás és egyéb szervezeti tőkeberuházások esetében (40 százalék).

Az alkalmazott kulcsok eltérései ellenére közös vonásként arra figyelhetünk fel, hogy az immateriális tőke amortizációja az állóeszközökénél jóval magasabb.<sup>125</sup> A teljes immateriális tőke számszerűsítése érdekében a saját fejlesztésű tőke állományához vagy ágazati input-output adatok alapján számítva adták hozzá a vásárolt immateriális szolgáltatásokat, vagy egyszerű értékbecslést alkalmaztak. Ez utóbbi esetben a vásárolt immateriális szolgáltatások számszerűsítéséhez abból az empirikus megfigyelésből indultak ki, hogy a vásárolt immateriális szolgáltatások

<sup>125</sup> Az amortizációs kulcs kérdése valójában olyan összetett problémahalmazzal függ össze, ami nem teszi lehetővé, hogy nemzetgazdasági szinten, hosszabb távra meghatározhasanak leírási kulcsokat. A technológiai tőke amortizációs kulcsa egyrészt iparág-specifikus (a szoftver- vagy az elektronikai iparban például jóval nagyobb, mint a vegy- és gyógyszeriparban), másrészt függ az üzleti környezettől: a verseny erősségétől, a műszaki fejlődés sebességétől és a ciklikus hatásoktól.

értéke szoros összefüggést mutat az immateriális tőke saját fejlesztéssel történő gyarapításával. A teljes állományt így a saját fejlesztésű immateriális tőke állománya alapján becsülték fel, vagyis az immateriális tőke saját fejlesztésű elemeivel kapcsolatos bérköltségek mindegyikét meghatározott szorzóval szorozták fel.

## 11.2. A vizsgált mintánknál alkalmazott módszer

A vizsgált magyarországi cégek immateriális tőkeállományt gyarapító tevékenységeinek feltérképezéséhez az Innodrive-módszerből indultam ki, vagyis a szellemi foglalkoztatottak számának alakulását elemeztem. A szellemi foglalkoztatottak száma viszonylag könnyen megszerezhető, kemény és nemzetközi összehasonlításokra is alkalmas adat. A szellemi foglalkoztatottak számának növekedése piacgazdaságokban egyértelműen jelzi, hogy a termelés mellett a helyi leányvállalatok más vállalati funkciókért is felelősséget vállaltak. A mutató értékének növekedése egyfelől funkcionális feljebb lépést tükröz, másfelől immateriális beruházást, hiszen a szellemi foglalkoztatottak munkaidejük egy részében a vállalati immateriális tőkeállományt növelő tevékenységeket végeznek.

Részben az Innodrive-módszer korlátai, részben pedig a magyarországi adatok hiányosságai miatt szerényebb célt tűztem ki magam elé, mint az említett nemzetközi felmérések: nem végeztem el a ráfordítások tőkésítését. A magyarországi adatok hiányosságai között említést érdemel, hogy bár a cégek többsége fizikai/szellemi bontásban adja meg létszámát a mérlegbeszámolóhoz kapcsolódó kiegészítő mellékletben, egyesek a direkt-indirekt, illetve a produktív-improduktív, vagy a termelés-adminisztráció kategóriákat használják. Az indirekt (vagy improduktív) foglalkoztatottaknak csupán egy része szellemi foglalkoztatott, csak egy részük dolgozik olyan munkakörben, amelyben a tevékenység a vállalati immateriális tőke állományát gyarapíthatja. Az indirekt, az improduktív kategóriák a szellemi foglalkoztatottak mellett többek között a raktárosokat, az anyagmozgatókat, a karbantartókat, a recepciós, az adminisztrációs, a biztonsági személyzetet, a vállalati étkezőben foglalkoztatott személyzetet, a takarítókat is tartalmazzák. Az ebből fakadó torzítást nem tudtam kiküszöbölni: egyformán az immateriális tőke állományának gyarapítását szolgáló foglalkoztatottakként kezeltem a szellemi és a nem a közvetlen termelésben foglalkoztatottak kategóriáiba sorolt foglalkoztatottakat.

A ráfordítások tőkésítésének esetében az immateriális tőke létrehozásában közreműködő alkalmazottak tevékenységének egy éven belül/egy éven túl elhasználódó arányaira vonatkozó Innodrive-bebecslések átvétele azért tűnt értelmetlennek, mert az immateriális tőke létrehozásában közreműködő alkalmazottak tevékenységének felosztásánál alkalmazott arányszámok empirikus megalapozottsága hagy némi kívánnivalót. Ami ennél is fontosabb: egy multinacionális vállalat szervezeten belül az egyes országok/leányvállalatok között jelentős eltérések lehetnek abban, hogy a szellemi foglalkoztatottak azonos kategóriáin belül a tevékenység hány százaléka szolgálja a vállalati immateriális tőke gyarapítását.

Más vállalatirányítási feladatokat végez egy helyi leányvállalat vezetősége, mint a regionális vagy globális központban lévő vezetők. Az előbbiek esetében nagyobb súllyal szerepelnek az operatív vezetési feladatok, míg az utóbbiak a tevékenységük nagyobb hányadát fordítják stratégiai tervezésre, illetve az üzleti folyamatok regionális/globális koordinációjára és integrációjára. Ennek megfelelően a ráfordítások tőkésítésekor bérüket is másképpen kell súlyozni: a leányvállalatok menedzsmentjének tevékenysége a vállalati központok megfelelő funkcióban tevékenykedőkénél kisebb hányadában szolgálja az immateriális tőke gyarapítását.<sup>126</sup> A leányvállalatok K+F-tevékenységeinek jellege (az immateriális tőkeátlományhoz való hozzájárulása) is óriási minőségi eltéréseket mutathat (Inzelt, 2000; Schmitz–Strambach, 2009), vagyis más súlyt kellene alkalmazni periférikus termelő leányvállalatok K+F-ráfordításainak tőkésítésekor. Gyakori eset, hogy a periférikus leányvállalatoknál végzett K+F-tevékenység nagyobb része rutinfeladatok megoldásából és problémamegoldásból áll, és a tevékenység relatíve kisebb része gyarapítja a vállalat immateriális tőkéjét.

Az is lehetetlenné tette a tőkésítést, hogy a mérlegbeszámolókat kísérő kiegészítő mellékletekből kigyűjthető magyarországi adatok nem tartalmazzák a szellemi foglalkoztatottak foglalkozási csoportok szerinti megoszlását, csak a szellemi foglalkoztatottak (teljes) létszáma és aggregált bérköltségük áll rendelkezésre. Nem tudjuk, hogy a szellemi foglalkoztatottak közül hányan tartoznak a menedzsmenthez, mekkora a K+F-alkalmazottak, a vállalati informatikai rendszerekért felelős foglalkoztatottak, illetve a marketing és a márkaépítés területén tevékenykedők aránya.

Mindezek figyelembevételével nem foglalkoztam a ráfordítások tőkésítésével, a mintába került cégek immateriális tőkeátlományának számszerűsítésével. A helyi feldolgozóipari leányvállalatokban folytatott, immateriális erőforrások létrehozását célzó tevékenységek növekvő jelentőségét a *szellemi foglalkoztatottak adatainak* elemzésével mutatom be a 2008 és 2013 közötti időszakban.

E mutató alakulását térségünkben elsőként Crinó [2005] vizsgálta, aki megállapította, hogy a piaczgazdasági átalakulás első évtizedében (1993 és 2001 között) a szellemi és fizikai foglalkoztatottak aránya mind Csehországban, mind Magyarországon 38 százalékról 33 százalékra, illetve 29 százalékról 25 százalékra csökkent (i. m. 435. o.). Ha jól belegondolunk, ez a megállapítás nem okoz meglepetést. Ez volt az az időszak, amikor a közvetlentőke-befektetők tevékenységére visszavezethetően<sup>127</sup> a feldolgozóipari termelés és ezen belül a gépgyártás „kiemelkedő nettó munkahelyteremtést produkált” (Kőrösi, 2005, 834. o.). Márpedig a termelés gyors felfu-

<sup>126</sup> Mindez annak ellenére igaz, hogy a multinacionális vállalati szervezetet heterarchiaként felfogó értelmezések nyomán (Hedlund, 1986) egyre több írás állapítja meg, hogy a vállalat-szerkezeti immateriális tőke messze nem csupán a vállalati központokban keletkezik (Tallman–Koza, 2010).

<sup>127</sup> Kőrösi [2005] adatai szerint egyedül a külföldi tulajdonú vállalatokban volt nettó munkahelyteremtés, a hazai vállalatok nettó munkahelyrombolók voltak.

tása idején természetes, hogy a termelésben közvetlenül foglalkoztatottak aránya is emelkedik, nem csupán a foglalkoztatottak száma. Ráadásul ebben az időszakban, a termelővállalatok felvásárlása és reorganizációja során – főként a rendszerváltást követő első években – gyakran feleslegesnek ítélték és leépítették a termelést támogató tevékenységekben foglalkoztatottakat, a kutatókat is beleértve (Meske, 1999; Pavitt, 1997; Tarnói, 1997).

Az Innodrive-projekt vállalati adatbázisai egy későbbi időszakra (1999–2006) vonatkozóan tartalmaznak adatokat az immateriális tőke termeléséhez hozzájáruló foglalkoztatottak megoszlásáról és számuk alakulásáról. Régióink országai közül Csehország és Szlovénia adatai szerepelnek az adatbázisban: esetükben a számok már egyértelmű növekedést mutatnak.<sup>128</sup>

A vizsgálat másik kérdése az volt, hogy a mintába került cégek milyen vásárolt szolgáltatásokkal növelték immateriális tőkeállományukat, vagyis milyen ezzel kapcsolatos ráfordításokról számoltak be a kiegészítő mellékleteikben. A vásárolt immateriális inputokról a mérlegbeszámolók kiegészítő mellékleteiben az igénybe vett szolgáltatások rovata ad tájékoztatást. Ezt a rovatot tekintetem át annak a kérdésnek a megválaszolásához, hogy a vizsgált leányvállalatok körében mennyire elterjedt a (vásárolt) immateriális beruházások valamilyen formája, illetve milyen típusú beruházásokat említenek leggyakrabban.

Valójában a leányvállalati immateriális ráfordításokat az esetek elenyésző hányadában tekintették beruházásnak. A vásárolt szolgáltatásokat, például a műszaki tanácsadást folyó költségként számolták el. A kiegészítő mellékletek tanúsága szerint a cégek többsége a saját kutatás-fejlesztési tevékenységét sem tekintette aktíválendő beruházásnak. Beruházásként maximum a (részben) támogatásból megvásárolt K+F-infrastrukturális berendezéseket számolták el, vagyis az állóeszközöket, de az immateriális tőkeállományt növelő tételeket nem.

A kiegészítő mellékletek mellett esetenként a cégek üzleti jelentései és az interneten közreadott egyéb információi is rendelkezésre álltak. Ezek a leányvállalati immateriális tőkeállomány növelését célzó tevékenységek feltérképezése szempontjából szintén hasznos információforrásnak bizonyultak, emellett az is, hogy a vizsgált 44 cégből 15-tel korábban interjút is készítettem.

Az immateriális tőkeállomány növelését célzó vásárolt szolgáltatások feltérképezése azért érdekes, mert a hazai szakirodalomban közhelynek számít a vállalatok gyenge innovációs aktivitása (Havas, 2009; Hámori–Szabó, 2010; Halpern–Mura-közy, 2010, 2012). Ugyanakkor az immateriális tőke-felhalmozás csatornáinak a saját

<sup>128</sup> Csehországban 1999 és 2006 között a vizsgált vállalatok körében (számuk 1999-ben közel 12 ezer, 2006-ban 19 130 volt) átlagosan két és félszeresére nőtt az immateriális tőkét létrehozó foglalkoztatottak száma, vagyis a menedzsmentben és a marketingben, az informatikai és a kutatói munkakörökben foglalkoztatottak létszáma. A legnagyobb mértékben – több mint háromszorosára – az informatikai tőkével összefüggő állomány létszáma nőtt. Szlovéniában (35 351, illetve 39 352 cég körében) a mutató növekedése 1999 és 2004 között mindössze 16 százalék volt. Az informatikusok létszáma 65 százalékkal nőtt, a kutatóké ellenben 9 százalékkal csökkent (Innodrive Company Intangibles Database, 2011 alapján saját számítás).



K+F-tevékenységen túllépő feltérképezése az innovációs aktivitásnak néhány olyan dimenziójára is rávilágít, amelyeket magyarországi cégek esetében kevésbé elemeztek, például a vállalatszerkezeti és munkaszervezési innovációkra.<sup>129</sup>

### 11.3. A vállalati minta és néhány óvatosságra intő megfontolás

A mintába autóiipari és elektronikai multinacionális vállalatok hazai leányvállalatai közül válogattam cégeket. Összesen 44 vállalat mérlegeinek kiegészítő mellékleteit dolgoztam fel: 25 autóiipari és 19 elektronikai céget.<sup>130</sup>

A minta kiválasztásához kiindulópontként a HVG 2014-es TOP 500-as, a legnagyobb árbevételű cégek listáját használtam fel. Ez az adatbázis a listázott cégek ágazati hovatartozását is feltünteti. A kiválasztott cégek kiegészítő mellékletei segítségével ellenőriztem, hogy az adott cég külföldi tulajdonban van-e, közzétette-e már 2008-ban is a mérlegbeszámolóját és ennek kiegészítő mellékletét, illetve feltüntette-e a kiegészítő mellékletében a foglalkoztatottainak megoszlását.<sup>131</sup> A kiválasztás másik kritériuma az a feltétel volt, hogy az adott cég már legalább tíz éve működjön Magyarországon – azt feltételezve, hogy az immateriális beruházások idővel fokozatosan növekednek.

Feltételezésem szerint – és ezt a vállalati interjúk vissza is igazolták – e beruházások alakulása nem feltétlenül ábrázolható lineáris növekedési vonallal. Az alapítást követően a termelés első felfuttatásáig viszonylag jelentős volumenű immateriális beruházásra van szükség a műszaki problémák megoldása és a leányvállalatnak az anyavállalati szervezetbe történő integrálása érdekében. Ezután akár kismértékben vissza is eshetnek az immateriális beruházások. A funkcionális feljebb lépés függvényében később az immateriális beruházások fokozatosan gyarapodnak, de növekedhetnek pusztán azért is, mert az anyavállalat új termékek termelését telepíti a leányvállalathoz vagy/és fejleszti a termelés technológiáját. Mindehhez oktatásra,

<sup>129</sup> A kivételek közé tartozik *Makó* és szerzőtársai [2011, 2012].

<sup>130</sup> Az autóiipari cégek között más iparágakba tartozó autóiipari beszállítók is szerepelnek. Említést érdemel továbbá, hogy jelentős átfedés van a két iparág között, mivel az autóiipari beszállítók egy része járműipari elektronikát gyárt.

<sup>131</sup> A mintában nem szerepel néhány fontos ágazati szereplő. Ezek kiegészítő mellékletei nem tüntették fel a fizikai és szellemi foglalkoztatottak megoszlását, vagy egyetlen konszolidált mérleget és hozzá kapcsolódó kiegészítő mellékletet készítenek, így nem lehet elhatárolni a vállalatcsoportnak a vizsgált ágazatokba tartozó tagjaival kapcsolatos információkat a vizsgált ágazatokon kívüliekétől. Nem szerepelnek olyan jelentős szereplők sem, mint a Videoton Holding Zrt. (sem leányvállalatai), mert kizárólag külföldi érdekeltségű cégeket vizsgáltam. A mintából kimaradt továbbá két jelentős elektronikai cég: az Ericsson és az IBM DSS: az Ericsson létszáma ugyanis kizárólag, az IBM-é pedig 86 százalékban szellemi foglalkoztatottakból áll. Ez utóbbi cég esetében a háttértároló-gyártás és összeszerelés az árbevétel csekély hányadát (0,25 százalékát!) tette ki 2013-ban. A bevétel döntő része információtechnológiai, beszerzési (más IBM-leányvállalatoknak), technikai és oktatási (IBM-ügyfeleknek) szolgáltatások multinacionális szervezeten belüli exportjából származik.

képzésre, a műszaki problémák megoldására van szükség. Jelentős volumenű ad hoc immateriális beruházási programokra is sor kerülhet, például amikor az anyavállalat a magyar leányvállalatra is kiterjeszti a más leányvállalatainál már működő környezetvédelmi programjait, vagy új vállalatirányítási, döntéstámogatási szoftvert vezet be. Az immateriális beruházások összességében tehát távolról sem növekednek folyamatosan. Mindazonáltal a legalább tízéves működés – mint kiválasztási feltétel – az anyavállalati szervezetbe történt beágyazódottság és a funkcionális feljebb lépéshez szükséges idő szempontjából némileg homogenizálja a mintát.

A mintába került cégek mindegyike külföldi tulajdonban lévő, 250 főnél nagyobb cég volt (250–500 főt foglalkoztatott 6, és 500-nál több foglalkoztatottal rendelkező 38 cég). Tudatosan válogattam a 250 főnél nagyobb cégek közül, ugyanis esetükben jobban értelmezhető az immateriális tőkeállomány növelését célzó tevékenységet végző foglalkoztatottak számának/arányának változása, mint kisebb cégek esetében. A vizsgált cégek körében a foglalkoztatottak száma 2013-ban összesen 67 990 fő, az összes árbevétel pedig mintegy 6226 milliárd forint volt, ami a két iparág összes foglalkoztatottjának 36, értékesítésének 76,3 százalékát képviselte.<sup>132</sup>

Korábban említettem, hogy a kiegészítő mellékletek nem egységes kategorizálása (a szellemi/fizikai, illetve a direkt/indirekt vagy a produktív/improduktív kategóriák keveredése) torzíthatja a következtetéseinket. Más torzító hatásokkal is számolnunk kell. A mintánkba került cégek nem egységesen januártól decemberig számolják az üzleti évüket (az év első felében végződő üzletiév-számítás esetében így az adatokat az előző évhez számítottam, az év második felében végződőeket pedig az adott évnek tekintettem).

Ennél fontosabb torzítást jelent, hogy a vizsgált cégek többsége kisebb-nagyobb arányban kölcsönzött munkaerőt is foglalkoztatott. A Nemzeti Munkaügyi Hivatal (NMH) kiadványa szerint 2013-ban 7500 foglalkoztató 738 hazai munkaerő-kölcsönző céggel szerződött. A kölcsönzés 120 704 munkavállalót érintett, ebből 18 604 volt szellemi foglalkoztatott (NMH, 2013). A számítógép, elektronikai és optikai termékek gyártása, valamint a járműipar ágazataiban a foglalkoztatók erőteljesen éltek a munkaerő-kölcsönzés lehetőségével. A vizsgált két ágazatban 413 foglalkoztató összesen 18 592 fő kölcsönzött munkaerőt foglalkoztatott, ami a két ágazat összes foglalkoztatottjának közel 10 százaléka. A mintába került cégek kiegészítő mellékletei nem közöltek információt a kölcsönzött munkaerő számáról, megoszlásáról, mindössze a bérelt munkaerő költségét szerepeltették az egyéb ráfordítások rovatban.

A vásárolt immateriális szolgáltatásokra vonatkozó következtetéseinket az is torzíthatja, hogy míg néhány cég a mérlegének kiegészítő mellékletében számos részletet közölt a tevékenységéről – a vásárolt szolgáltatások megoszlásáról, a licenccről, a menedzsmentdíjakról –, más cégek (a mintánk harmada) igencsak szűkszavúak voltak. A kiegészítő mellékletben feltüntetett információkat a cégek honlapján és egyéb sajtóanyagokban szereplő információkkal egészítettem ki. Amennyiben a

<sup>132</sup> Forrás: KSH-adatok alapján saját számítás.

mintában szereplő cégre vonatkozó explicit adatot nem találtam arról, hogy az adott cég igénybe vett volna oktatási, informatikai, tanácsadási stb. szolgáltatásokat, akkor a cég értelemszerűen a nem végzett ilyen típusú immateriális beruházást kategóriába került. A megkérdezett cégek esetében volt arra példa, hogy az interneten, illetve a kiegészítő mellékletben semmilyen információ nem utalt immateriális beruházásokra. Az interjúk során azonban egyértelműen kiderült, hogy az adott cég vásárolt immateriális szolgáltatásokat, és/vagy a saját tevékenységi körében is viszonylag jelentős fejlesztési feladatok szerepeltek, csak éppen nem adta ezeket közre a kiegészítő mellékletében, sőt mindegyik a honlapján sem utalt semmi.

## 11.4. Eredmények

A vizsgált fél évtizedes időszakban a mintába került cégek foglalkoztatottainak száma 13,3 százalékkal, szellemi foglalkoztatottaik száma pedig 36,2 százalékkal nőtt. Bár e két iparágat igencsak erőteljesen sújtotta a válság éveinek globális kereslet-visszaesése, 2013-ra a vizsgált cégek többsége már túljutott a válságon, mind az árbevétel, mind a foglalkoztatottak száma már több éve nőtt. A foglalkoztatottak számának válságot követő bővülése nem minden esetben ellensúlyozta a válság éveinek visszaesését. 2013-ban 44 vállalatból 11-nél (főként elektronikai cégek esetében) még mindig kisebb volt a létszám, mint 2008-ban. A szellemi foglalkoztatottak száma azonban csak hat cégnél csökkent, és ezekben az esetekben is a fizikai foglalkoztatottakénál jóval kisebb mértékben.

A létszámát csökkentő 11 cég közül három állt egyértelműen zsugorodó pályára (Magyarországon), 2014 végén az egyik be is szüntette a tevékenységét. A többiek esetében a 2008-asnál alacsonyabb létszám inkább arra vezethető vissza, hogy a válságot követően a cégek óvatosabban bővítették ismét a létszámukat, a megrendelések felfutásakor nagyobb mértékben támaszkodtak bérelt munkaerőre (lásd a 7. táblázatot).

Említést érdemel, hogy a szellemi foglalkoztatottak arányának mértéke, a bérelt fizikai foglalkoztatottak miatt kissé felülbecsült adat. 2008 és 2013 között 12 cégnél csökkent a szellemi foglalkoztatottak aránya. Ugyanakkor a nyers adatokból az is kiderül, hogy e cégek többségénél a csökkenő hányad mögött a nevező, vagyis az összes foglalkoztatott létszámának gyors növekedése áll. A szellemi foglalkoztatottak mutatószámainak alakulása összességében funkcionális feljebb lépést és egyúttal az immateriális beruházások megélénkülését tükrözi. Ez utóbbi tételt a kiegészítő mellékletek vásároltszolgáltatás-adatai is alátámasztják. A kiegészítő mellékletekből erőteljes immateriális beruházási aktivitás rajzolódott ki. Figyelemre méltó ugyanakkor, hogy a kiegészítő mellékletekben jelzett immateriális ráfordítások nem mutatnak feldolgozóipari tevékenységre szakosodott cégekre jellemző, egyedi vonásokat: a felsoroltak kevéssé térnek el a fejlett országokban működő cégek immateriális beruházásaitól, mert a célkitűzések első látásra ugyanazok.

7. táblázat  
A mintába került cégek mutatói

A cégek száma az autó- és elektronikai iparban	25 és 19
Átlagos árbevétel (2013, millió euró)	471,7
Exportarány (százalék)	86,9
A magyarországi működés átlagos időtartama (2014-ben, év)	19
A foglalkoztatottak száma összesen (fő) 2008, 2013	59 986 és 67 990
A szellemi foglalkoztatottak száma (fő) 2008, 2013	13 225 és 18 017
A szellemi foglalkoztatottak aránya (százalék) 2008, 2013	22 és 26,5
A létszámukat 2008 és 2013 között csökkentő cégek száma	11

Forrás: A vállalatok kiegészítő mellékletei alapján.

A leggyakoribb tétel a munkaerő oktatása, továbbképzése volt: ezt 32 cég tüntette fel explicit módon a kiegészítő mellékletében (de valószínűleg ennél is többben költhettek erre a célra). A másik gyakran említett beruházási cél az informatikai szolgáltatás- és szoftvervásárlás (ez a tétel 21 cég kiegészítő mellékletében szerepelt). Külső (műszaki, környezetvédelmi és egyéb) tanácsadót is sok cég (a minta kétharmada) vett igénybe. Környezetvédelemmel és fenntarthatósággal kapcsolatos beruházásokra a minta egyharmadánál került sor, és a cégek közel fele (21 cég) számolt be valamilyen (saját vagy vásárolt) K+F-tevékenységről.

A kutatás-fejlesztés szűk értelmezése<sup>133</sup> következtében a valamilyen K+F-tevékenységet végző cégek valódi aránya ennél magasabb. Azok a cégek, amelyek nem tüntettek fel sem K+F-tevékenységet, sem K+F-fel kapcsolatos költségeket a kiegészítő mellékleteikben, az üzleti jelentéseikben vagy egyéb vállalati információikban rendre beszámoltak arról, hogy

- a) K+F-együttműködést folytatnak a régiójuk valamelyik egyetemével,
- b) változtattak egyes technológiai folyamataikon,
- c) új technológiát vagy/és új vállalatirányítási szoftvert szereztek be,
- d) növelték a termelési folyamataik energiahatékonyságát,
- e) bővítették/megváltoztatták termékskálájukat,<sup>134</sup>

<sup>133</sup> Nem csupán a K+F szűk értelmezése okozza, hogy a statisztikák a valóságosnál kisebbnek mutatják a K+F-tevékenységet végző cégek számát. A K+F-tevékenység bejelentésének változó gyakorlatáról és ennek motivációiról részletesen ír Sass [2013].

<sup>134</sup> A fejlesztési feladatok természetesen anyavállalati kezdeményezésre végzett tevékenységek: az új termék bevezetése egy-két kivétellel az anyavállalat relokációs döntésének eredménye volt, nem pedig a vizsgált cégek saját fejlesztése. Az új termékek bevezetése, gyártásba vétele ugyanakkor nem kevés helyi mérnöki munkát igényel, gondoljunk a gyártási folyamatok és az azokat kiszolgáló logisztika megfelelő kialakítására, az új termék gyártásba vételével kapcsolatos informatikai fejlesztésekre, a minőségirányítási rendszer adaptálására, vagy az új folyamatok tesztelésére.

- f) technikai támogatást vettek igénybe az anyavállalatuktól,
- g) új humán erőforrás-fejlesztési módszereket vezettek be,
- h) átalakították vállalati szervezetüket.

Szervezeti innovációról (a vállalatsszervezeti tőkét növelő immateriális beruházásról) – ha nem is feltétlenül explicit módon – több cég is beszámolt: így szervezeti struktúraváltásról, új, önálló részlegek (például projektmenedzsment) kialakításáról, új minősítések megszerzéséről, lean, kaizen, kanban, Six Sigma és egyéb menedzsmentmódszerek bevezetéséről, illetve egyéb munkaszervezeti újításokról. A listában felsorolt tevékenységek és eredmények többsége nem tudományos kutatáson alapul, de *fejlesztést* (tehát a K+F-tevékenység F elemét) igénylő ún. nem technológiai innovációkat alkalmaz. A vállalatok többsége (a szakpolitikához hasonlóan – Havas, 2014) az ezekhez szükséges tevékenységeket még ma sem tekinti K+F-tevékenységnek, és nem tünteti fel a kiegészítő mellékletében. Sőt bizonyos költségküszöb alatt előfordul, hogy a par excellence tudományos kutatást igénylő feladatok sem szerepelnek a kiegészítő mellékletek K+F-tevékenységről beszámoló fejezeteiben (Sass, 2013).

Szembetűnően kevés cég kiegészítő mellékletében vagy egyéb dokumentumaiban szerepeltek piac- és vevőközelbeli tevékenységekkel összefüggő immateriális beruházások.<sup>135</sup> Egy-két esetben említettek marketingtevékenységet, amelynek keretében a multinacionális vállalat régiós marketing-, illetve értékesítési központja is a hazai leányvállalat felelősségi körébe került. Ebbe a kategóriába tartozik még a terméktámogatás, vagyis meghatározott termékek, megoldások használatával kapcsolatos oktatás, e tevékenységek infrastrukturális és szervezeti háttérének kiépítése.

Imázsképzést a vizsgált cégek leginkább úgynevezett munkáltatói márkafejlesztéssel folytattak. Bár az ezzel kapcsolatos információk mindössze hat cég esetében kerültek elő akár az írásos anyagokban, akár az interjúk során, a valódi arányuk valószínűleg ennél magasabb. Az interjúkban ugyanis gyakorlatilag kivétel nélkül felmerült, hogy a cégek egyre nehezebben tudnak megfelelően képzett új munkavállalókat felvenni, lassanként ez lett a helyi expanziós törekvéseik legfontosabb korlátja.

A piacorientált immateriális beruházások hiányát egyrészt az értéklánc-szakosodás, másrészt az iparági jellemvonások indokolják. A mintába került cégek döntően vállalatban belülről exportálnak. Multinacionális vállalatok exportorientált feldolgozóipari leányvállalatai esetében más típusú és mennyiségű immateriális-tőke-felhalmozásra van szükség, mint a helyi piacot megcélzó leányvállalatok esetében. Más összetételű immateriális tőkefelhalmozás jellemzi a világpiacra önállóan versengő cégeket, és megint más a multinacionális cégekkel hosszú távú szerződéses kapcsolatban álló hálózati partnereket.

<sup>135</sup> Amint az a vállalati adatokból kiderült, néhány cég szisztematikus imázs erősítő beruházásokat hajtott végre: különböző társadalmi felelősségvállalási programokat kezdeményeztek. (Vizsgálataimban nem foglalkoztam a társaságiadó-felajánlásokkal.)

Állításomat egyetlen kontrollcsoporttal, a multinacionális cégek helyi piacra termelő és anyavállalataik termékei disztribúciójával foglalkozó leányvállalatainak példájával illusztrálom. Ez a csoport gyorsan forgó fogyasztási cikkekre (fast moving consumer goods, FMCG) szakosodott multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalataiból áll. Hat *blue chip*, azaz a tőzsdén jegyzett nagy forgalmú, nagy kapitalizációjú FMCG-céget választottam, immateriálistőke-felhalmozásuk eltérő jellegzetességeit a kiegészítő mellékleteik elemzésével illusztrálom. E hat cég 2013-as adatai szerint, az összes foglalkoztatottjuk (5059 fő) 55,5 százaléka volt szellemi foglalkoztatott. Arányuk tehát jócskán felülmúlta a vizsgált autóiipari és elektronikai cégek megfelelő mutatójának értékét (26,5 százalék).

Tegyük hozzá, a vizsgált FMCG-cégek közül ketten is bejelentették, hogy 2015-től megszüntetik magyarországi gyártási tevékenységüket (illetve annak egy részét), és kizárólag (főként) kereskedelmi, marketing- és vevőszolgálati tevékenységre szakosodnak. Ezeket a cégeket már 2013-ban is a korábbi évekhez képest csökkenő létszám és a szellemi foglalkoztatottak növekvő aránya jellemezte, amely 2015 után várhatóan közelíti majd a 100 százalékot.

A kontrollcsoport mutatói a gyorsan forgó fogyasztási cikkek előállító szektor sajátosságait tükrözik. A fizikai foglalkoztatottak a másik két iparághoz képest csekély arányán túlmenően, jellemző rájuk a belföldi piaci orientáció (57 százalék, míg ez a másik két iparágban a minta cégeinél átlagosan csupán 13,1 százalék).<sup>136</sup> A vásárolt immateriális szolgáltatásaik pedig leginkább a marketinggel, a reklámmal, a vállalati hírnév erősítésével, a lojalitási programokkal (vevőhűség) és az értékesítéssel kapcsolatos tevékenységekkel függenek össze. A kiegészítő mellékletek tanúsága szerint az FMCG-cégek egy része a közelmúltban a versenytársak márkáinak felvásárlásával bővítette immateriálistőke-állományát. A leányvállalati vállalatsszervezeti tőkébe irányuló beruházásnak tekinthetjük a kiegészítő mellékletekben az anyavállalat által a leányvállalathoz delegált külföldi menedzserekkel kapcsolatos költségeket. A vizsgált FMCG-cégek közül mindössze egy tüntetett fel K+F-tevékenységet 2013-ban, ugyanakkor mindannyian említettek piackutatási, oktatási és informatikai beruházásokat.

Az eredeti mintára jellemző immateriális beruházásokra visszatérve még egy érdekes tétel érdemel említést. A cégek kétharmada jelezte, hogy tanácsadási, szakértői szolgáltatást vett igénybe. Ez részben mérnöki, menedzsment- vagy/és környezetvédelmiszolgáltatás-vásárlást, részben pedig a vállalati központnak fizetett menedzsment-tanácsadási díjat takarta. A központnak történő kifizetéseket a legtöbb cég külön tüntette fel: royalty, technikai szolgáltatás, a központ által (külföldről) delegált menedzserekkel kapcsolatos költségek, vevői kapcsolattartás, márkanev-

<sup>136</sup> A vizsgált iparágakban a valóságban még ennél is jóval kisebb a belföldi értékesítés aránya. Az adatot ugyanis torzítják azok az esetek, amelyekben a helyi termelő leányvállalatok anyavállalataik önálló jogi személyiségű, Magyarországon bejegyzett kereskedelmi központjaiba szállítják az exportra kerülő termékeiket (ez esetben a nyilvántartás szerint belföldi értékesítés történik).

használat, kapcsolt vállalkozás által számlázott jogdíjak, vagy szervezetfejlesztés címszavak alatt tartották nyilván. A központnak fizetett szolgáltatások díja igen jelentős volt a csoport egyes cégeinél: a vonatkozó összegek az igénybe vett szolgáltatások címszó alatt feltüntetett tételek összértékének esetenként akár 30 százalékát is kitehették (noha e címszó alatt olyan kimagaslóan költséges tételek szerepelnek, mint a szállítási költségek, a bérelt munkaerő költségei, a közüzemi díjak). Ebből azt a következtetést vontuk le, hogy ezek az anyavállalatnak fizetett tételek valószínűleg nem immateriális beruházásokon alapuló intenzív fejlesztésre, hanem profitkivonásra utalnak.

A piacközeli immateriális beruházások szórványos jelenlététől eltekintve a felsoroltak nem azt mutatják, hogy markáns különbség lenne a termelésre szakosodott periferikus leányvállalatok, illetve anyavállalataik regionális és globális központjainak immateriális beruházási tevékenysége között. A leányvállalatok gyakorlatilag ugyanazokba az immateriális tételekbe ruháztak be, mint bármely fejlett országbeli cég: a foglalkoztatottak képzésébe, a vállalati informatikai rendszer fejlesztésébe, a kutatás-fejlesztésbe, műszaki és egyéb tanácsadásba, sőt még a szervezetfejlesztés is többeknél szerepelt mint immateriális beruházási célkitűzés. Ha a tételek felszínes összevetésénél mélyebbre ásunk, és a beruházások konkrétumait vetjük össze (a leányvállalati anyagok, illetve az interjúk alapján) az immateriális beruházások szakirodalomban leírt tankönyvi céljaival, a helyi sajátosságok már világosabban kirajzolódnak. Lássunk néhány példát!

Bár a foglalkoztatottak képzése az immateriális beruházások közül messze nem a legnagyobb költségű tétel, az interjúkból és a dokumentumokból kiderült, hogy ez az egyik legintenzívebb immateriális beruházási tevékenység. Nagyobb cégeknél nem ritka, hogy évente akár 1000–1500 (!) tréninget is tartanak, ezek egy részét közvetlenül a gyártósor mellett.<sup>137</sup> Mindehhez részben saját foglalkoztatásban álló oktatókat és a leányrészleg alkalmazottait veszik igénybe, de az anyavállalattól vagy a társvállalatoktól is küldenek szakembereket meghatározott képzési feladatokra. Ezeket egészítik ki a vásárolt képzési és coaching szolgáltatások és a menedzsment számára a vállalati vagy a regionális központban tartott képzések, a legjobb gyakorlatok megosztását szolgáló fórumok és a társvállalat-látogatások. A szellemi foglalkoztatottak továbbképzése szoros összefüggést mutatott a feljebb lépéssel, meghatározott felelősségi körök leányvállalati szintre delegálását szisztematikus képzés előzi meg és kíséri.

A kiegészítő mellékletekben vagy egyéb vállalati dokumentumokban szereplő informatikai fejlesztések tétele általában a gyártást támogató, az üzemeltetési hatékonyságot növelő informatikai megoldások üzembe állítását jelezte, illetve olyan projekteket, amelyek az üzleti intelligencia kiterjesztését szolgálták meghatározott

<sup>137</sup> Az új belépők képzésén túlmenően képzés kísérte az újabb gyártósorok és célgépek telepítését. (E gépek beállítását és átállítását, a különböző gyártásközi mérőeszközök használatát oktatták.) Az operátorokat időről időre továbbképezték a vállalat-specifikus termelési rendszer mind tökéletesebb elsajátítása (a termelékenység emelése) érdekében.

üzleti folyamatokra. A példák közé tartozik a termelésütemezés és a termeléssel kapcsolatos belső logisztikai folyamatok informatikai támogatása, a gyártási folyamattal kapcsolatos automatikus adatgyűjtési és -elemzési technológiák kiépítése, vállalatirányítási szoftverek, szimulációs elemzések a gyártási folyamatok optimalizálása érdekében, e-beszerzési megoldások, 3D terméktervezési megoldások.

A fenntarthatósággal kapcsolatos beruházások között olyan tételek szerepeltek, mint a formális környezetvédelmi stratégia kialakítása, az ISO 14001 környezetközpontú irányítási rendszer bevezetése és a tanúsítvány megszerzése, a folyamatauditok kiterjesztése a környezetvédelmi szempontok vizsgálatára. Részben állóeszköz-, részben immateriális beruházásokat igényelt az energiahatékonyság növelése, a fajlagos anyagköltségek csökkentése, az újrahasznosítási arány növelése.

Bár a mintába került cégek egy részénél a mérnökök és kutatók tudományos kutatási tevékenységet is folytatnak, K+F címszó alatt a legtöbb esetben olyan tevékenységek szerepeltek, mint szerszámtervezés, folyamatfejlesztés, optimalizálás, továbbá termék- (és prototípus-, anyag-, folyamat-) tesztek.

## 11.5. Következtetések

A kapott eredmények alkalmat adnak néhány általános következtetés levonására.

1. A feldolgozóipari leányvállalatok immateriális beruházásai két fő célt szolgálnak: a leányvállalat anyavállalati szervezetbe történő integrációját segítik elő, és – főként – a helyi alaptevékenységet támogatják, jobbitják a termelés minőségi paramétereit, és növelik a termelékenységet.

A leányvállalati integrációt szolgálják:

- az oktatási, képzési és informatikai ráfordítások,
- a menedzsment-tanácsadás és a szervezetfejlesztés,
- a folyamatokat harmonizáló beruházások (amelyek célja például, hogy a leányvállalatok azonos módszerrel térképezzék fel és javítsák a selejtet eredményező folyamatokat, azonos módon auditálják potenciális beszállítóikat, azonos módon gyűjtsék és rendszerezék az egyes üzleti folyamatokról szóló információkat),
- a vállalati kultúra elsajátítását célzó beruházások,<sup>138</sup>
- a szervezeten belüli (a leányvállalatok közötti, illetve a központ és a leányvállalat közötti) információáramlás fejlesztése.

<sup>138</sup> Számos tanulmány megállapította, hogy a vállalat által vallott értékek, illetve az üzletmenetet meghatározó viselkedési szabályok és a menedzsmentmódszerek kialakítása és azok belső és külső kommunikációja szorosan összefügg a teljesítménnyel, jelentős versenyelőnyt biztosíthat (a legismertebb: *Bloom–Van Reenen*, 2010; *Bloom* és szerzőtársai, 2010, 2012; *Barney* [1986] klasszikus cikke is jelentős szakirodalmi előzményeket tekint át).



Az immateriális beruházások másik funkciója az anyavállalatoktól érkező transzferek abszorpciója, ami megalapozza a helyi alaptervekenység termelékenysége növekedését.<sup>139</sup> Ebben az értelemben az immateriális beruházásoknak komplementer szerepük van: szorosan kapcsolódnak az állóeszköz-beruházásokhoz. Mindez egybevág azokkal a vizsgálatokkal, amelyek szoros ok-okozati összefüggést mutattak ki az immateriális beruházások és a termelékenység növekedése között (Corrado és szerzőtársai, 2014; Ilmakunnas–Piekkola, 2014; OECD, 2013b).

Szintén a helyi alaptervekenységgel függnek össze a termelést támogató folyamatok (például a minőségirányítás, a műszaki és termelési problémák megoldása, a tesztelés, az eljárásfejlesztés) feladatainak hatékony elvégzéséhez nélkülözhetetlen immateriális beruházások. A példák közé tartozik az ezekben a funkciókban foglalkoztatottak képzése, a legjobb gyakorlatok megosztása, az e funkciókat támogató szoftverek beszerzése, a műszaki fejlesztés, a termeléstervezés és egyéb mérnöki feladatok.

Mindebből az következik, hogy *a feldolgozóipari leányvállalatok immateriális beruházásai szerepükben és céljukban eltérnek az immateriális beruházásoknak a szakirodalomban leírt tankönyvi szerepétől és céljaitól*. Az immateriális beruházások tankönyvi célja ugyanis tulajdonosi előnyök, mégpedig a nem árjellegű versenyelőnyök teremtése, fenntartása és erősítése. A cégek ebből a célból halmoznak fel vállalatstruktúrái, informatikai és technológiai tőkét. Az immateriális beruházások elvileg (tankönyvileg) tehát vállalatalközpont-jellegű tevékenységeket támogatnak: üzletszerzést és a piacok bővítést, a globális vállalat és az értéklánc koordinációját, a szervezetfejlesztést, az új termékek és megoldások kifejlesztését, a márkaépítést, a vállalati imázs erősítését. Ezzel szemben a megfigyelt leányvállalatoknál az immateriális beruházások zöme a leányvállalati alaptervekenységgel, vagyis a feldolgozóipari termeléssel függött össze, annak a termelékenységét erősítette. Ezek a beruházások tehát a multinacionális vállalati szintű versenyképesség költségalapú részét erősítették.

2. A leányvállalatok feljebb lépése szoros összefüggést mutat immateriális beruházásaikkal. Ennek egyik legszembetűnőbb megnyilvánulása, hogy a szellemi foglalkoztatottak számának növekedése mind a feljebb lépés, mind az immateriális beruházások közelítő változójaként (proxyjaként) használható. Ha a szellemi foglalkoztatottak száma nő, akkor értelemszerűen a saját fejlesztésű immateriális tőkeállomány is növekedni kezd, egyre több foglalkoztatott járul hozzá munkaideje egy részében az immateriális tőkeállomány gyarapításához. A másik oldalról a szellemi foglalkoztatottak számának növekedése funkcionális feljebb lépésre, a féhérgalléros foglalkoztatottakat igénylő tevékenységek számának bővülésére utal.

A feljebb lépés és az immateriális beruházások egymást erősítik: az immateriális beruházások az anyavállalat transzfereinek hatékony kiaknázását szolgálják. Ha

<sup>139</sup> Idetartoznak a legjobb gyakorlat megosztását célzó programok, a műszaki és menedzsment-tanácsadás, az oktatás és a továbbképzés, az informatikai fejlesztések és a munkaszervezeti újítások.

a transzferek abszorpciója és a folyamatok működtetése hatékony, a leányvállalatok együtt fejlődnek anyavállalataikkal. Az immateriális beruházások elősegítik, hogy a leányvállalatok fokozatosan egyre magasabb hozzáadott értékű tevékenységekre szakosodjanak, vagyis megalapozzák a leányvállalatok további feljebb lépését.<sup>140</sup>

3. A vizsgált időszakban a feljebb lépést intenzív immateriális tőkefelhalmozás kísérte és alapozta meg.<sup>141</sup> A cégek növelték szellemi foglalkoztatottaik létszámát, és vásárolt szolgáltatásokkal is gyarapították immateriális tőkeállományukat. Funkcionális feljebb lépésük során a helyi feldolgozóipari leányvállalatok növekvő mértékben végeztek olyan tevékenységeket, amelyek outputja immateriális, vagyis amelyek immateriális erőforrásokat hoznak létre.

Ismét hangsúlyoznunk kell, hogy ezek a külföldi tulajdonú nagyvállalatok nagyon speciális mintát alkotnak: tapasztalataik kevésbé alkalmasak általánosító következtetések levonására. A mintánkba válogatott cégek immateriális beruházásai ugyanis valószínűleg magasan meghaladják a hazai átlagot. Idézzük fel ezzel kapcsolatban *Moncada-Paternò-Castello* és szerzőtársai [2010] érvelését. A szerzők az Európai Unió üzleti szektorának K+F-teljesítményét hasonlították össze a fő versenytársak megfelelő adataival. Megállapították, hogy az EU leginkább K+F-intenzív cégeinek mutatói sem az Egyesült Államokkal, sem Japánnal szemben nincsenek lemaradásban. Az EU versenyszférájának K+F-lemaradását inkább az okozza, hogy az európai versenyszféra K+F-ráfordításainak és eredményeinek jelentős hányada néhány kimagaslóan teljesítő vállalatra (vagyis a teljes vállalati populációnak egy kis részhalmazára) vezethető vissza (IUC, 2011; *Radosevic-Kaderabková*, 2011). Az Egyesült Államokban pedig nagyszámú kis- és középvállalat végez erőteljes és szisztematikus K+F-tevékenységet, és mutat fel ennek megfelelő eredményeket. Hasonló lehet a helyzet a magyarországi immateriális-tőke-felhalmozás területén is. Néhány kiemelkedő feldolgozóipari cég immateriális-tőke-felhalmozása nem marad el jelentős mértékben az európai átlagtól, de ez a tevékenység rendkívül koncentráltan van jelen. Ennek bizonyítása ugyanakkor további kutatásokat, elsődleges adatgyűjtést igényel.

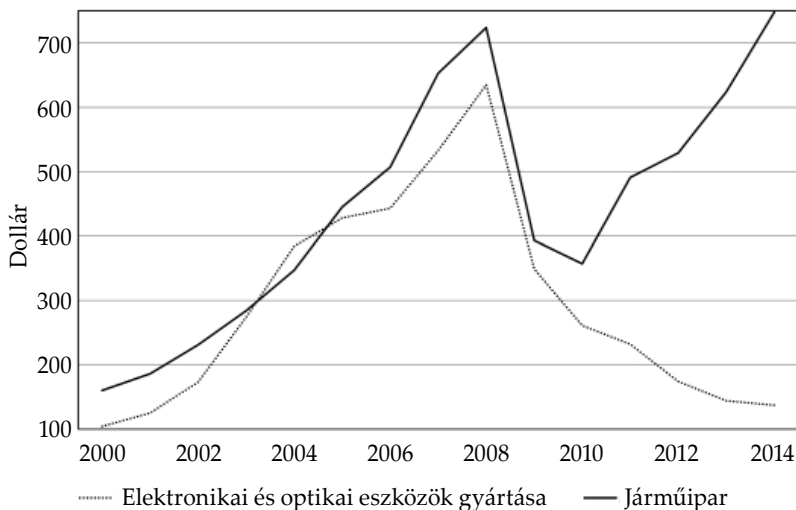
A mintába került cégek adatai alapján levont első következtetésem az iparági szintű adatok fényében is megvizsgáltam. Arra voltam kíváncsi, hogy vajon a magyarországi idősoros adatok is hasonló tendenciát tükröznek-e. A 7. ábra azt mutatja, hogy a kétezres években a vásárolt tudásalapú üzleti szolgáltatások mindkét iparág ráfordításaiban egyértelműen és gyorsan nőttek. A járműiparban a válság csak átmeneti visszaesést okozott, az elektronikai iparban azonban a válságot követően továbbra is tendenciaszerűen csökkent a vásárolt tudásalapú üzleti szolgáltatások értéke. Az informatikai és a K+F-beruházások minimális szintre estek

<sup>140</sup> Itt visszautalok a korábban már többször megfogalmazott tézisemre, miszerint a leányvállalatok együtt fejlődnek az anyavállalataikkal.

<sup>141</sup> A kiegészítő mellékletek és a mintába válogatott cégekről összegyűjtött egyéb információk arról tanúskodtak, hogy 2013-ra már a cégek mindegyike felmutatott kisebb-nagyobb feljebb-lépési teljesítményt.

7. ábra

A vásárolt tudásalapú üzleti szolgáltatások\* értéke a járműiparban és az elektronikai és optikai eszközök gyártása iparágban Magyarországon 2000–2014 között (Folyó áron, millió dollár)



Megjegyzés: \* Mérnöki tevékenység és műszaki vizsgálat, tudományos kutatás, reklám és piackutatás, egyéb szakmai és műszaki tudományos tevékenység.

Forrás: Az OECD–WTO WIOD adatbázisa alapján saját számítás.

vissza. Ez arra utal, hogy az elektronikai ipar Magyarországon működő, döntően sztenderdizált termékek összeszerelésére és vállalaton belüli kereskedelmére szakosodott hazai szereplői esetében technológia- és tudástranszferre a működés beindításához volt főként szükség. Ezen túlmenően e szereplők tevékenységének technológiai szintje és tudásigénye kevésbé nőtt, vagy legalábbis nem olyan dinamikus, mint az autóipar hazai főszereplői esetében.

4. A mintába került cégek immateriális beruházási tevékenységének adatai azt mutatják, hogy jóval nagyobb azoknak a cégeknek az aránya, amelyek végrehajtanak valamilyen típusú immateriális beruházást, mint a K+F-tevékenységet végző vagy K+F-szolgáltatást vásárló cégeké. A másik oldalról az is kiderült, hogy a vizsgált cégek fele olyan hivatalos információt tett közzé, miszerint semmilyen K+F-tevékenységet nem végez. A kiegészítő mellékletek és egyéb vállalati információk alapján azonban nyilvánvaló volt, hogy sokféle ún. nem tudományalapú fejlesztést végeznek, mégpedig esetenként jelentős ráfordításokkal.<sup>142</sup>

<sup>142</sup> Vállalati körben a K+F leszűkített értelmezése komoly számbavételi problémákat okoz Magyarországon (Sass, 2013). Csúpn azokat a tevékenységeket tekintik K+F-nek, amelyek a vállalat technológiai tőkéjét hivatottak növelni (és ezeket sem mindig tüntetik fel).

5. Az immateriális tőke felhalmozásának mértékét és fő összetevőit a cégek iparág-specifikus jellemvonásai erőteljesen befolyásolják.

6. A leányvállalati immateriális beruházások kisebb-nagyobb hányada olyan tevékenységeket támogatott, amelyek eredményeként a helyi leányvállalatok közvetlenül<sup>143</sup> járulnak hozzá a multinacionális vállalati szintű immateriális tőkéhez. Ilyen tevékenység a multinacionális szinten is releváns leányvállalati K+F. (Ebben az esetben a helyi fejlesztők tevékenysége nem csupán a helyi termeléshez kapcsolódik, a leányvállalatok informatikusai termékbe épített szoftvert, vagy olyan vállalatspecifikus alkalmazást fejlesztenek, amelyet a multinacionális szervezet egészében használnak.)

A multinacionális vállalati szintű immateriális tőkeállományt növelő leányvállalati tevékenységgel kapcsolatban idézzük fel a tulajdonosi előnyöket létrehozó versus az anyavállalati előnyökből profitáló (más szóval kompetenciaalkotó, illetve kompetenciafelhasználó) leányvállalat-tipológiát (*Cantwell–Mudambi*, 2005). A mintába tartozó vállalatok tapasztalatai azt mutatják, hogy a helyi feldolgozóipari leányvállalatok annak ellenére sem sorolhatók be tisztán a kompetenciafelhasználó kategóriába, hogy az immateriális beruházások legnagyobb része az anyavállalati transzferek abszorpcióját és a helyi alaptervekenység paramétereinek jobbitását, termelékenységének növelését segítette elő.

Ezek az összegző megállapítások az immateriális-tőke-felhalmozáson alapuló felzárkózási, feljebb lépési pálya támogatási rendszerének kialakítása szempontjából lényegesek a gazdaságpolitikai döntéshozók számára. A kutatás fontos tanulsága, hogy a felzárkózást az immateriális-tőke-felhalmozással összefüggésben tárgyaló szakirodalom – különösen a délkelet-ázsiai felzárkózási sikertörténetek (*Bell–Pavitt*, 1992; *Kim*, 1998; *Koh–Wong*, 2005) – leginkább a helyi technológiai képességek felhalmozását vizsgálja, de az immateriális tőke ennél jóval szélesebb kategória. A vállalatok sokrétű immateriális fejlesztési tevékenységet folytatnak: e tevékenységek egy része a vállalatszerkezeti tőkét, más részük az informatikai tőkét gyarapítja. A technológiai tőke gyarapítását célzó K+F-tevékenység az összes immateriális fejlesztési ráfordításnak csak egy részét teszi ki. Ennek megfelelően az immateriális beruházások gazdaságpolitikai ösztönzése éppen olyan fontos, mint a szűk értelemben vett kutatás-fejlesztésé, vagy az állóeszköz-beruházásoké.

A vizsgálat adataiból nem derül ki, hogy a mintába került leányvállalatok az immateriális tőkeállományuk gyarapítását célzó szolgáltatásokat helyi cégektől vásárolták-e. A gazdaságpolitikai döntéshozók számára megfontolandó, hogy a tudásalapú üzleti szolgáltatásokat nyújtó cégek (például környezetvédelmi szolgáltatók, formatervezők, mérnökirodák, marketingcégek, szoftvercégek) gyakran

<sup>143</sup> Közvetve természetesen az összes leányvállalati szintű immateriális beruházás hozzájárul a multinacionális vállalati szintű immateriális tőkéhez.

könnyebben létesítenek üzleti kapcsolatot a multinacionális cégek helyi feldolgozóipari leányvállalataival, mint az alkatrész- és részegység-beszállítók.

Ezt az állítást az OECD–WTO WIOD adatbázisának iparági adatai támasztják alá. Míg a Magyarországon gyártott elektronikai és járműipari termékekbe épített alkatrészek és részegységek döntő hányada importból származik,<sup>144</sup> a WIOD-adatok arról tanúskodnak, hogy 2011-ben az elektronikai iparban másfélszer annyit költöttek a szereplők belföldről beszerzett tudásalapú üzleti szolgáltatásokra, mint importból származókra. A járműiparban pedig közel azonos arányban vásároltak a cégek külföldről tudásalapú üzleti szolgáltatásokat, mint hazai beszerzésből (*forrás: az OECD–WTO WIOD adatbázisa alapján saját számítás*).<sup>145</sup>

Mindezek alapján megalapozottnak tűnik a következtetés, hogy igencsak idejémult a magyarországi gazdaságpolitikai döntéshozók egyoldalúan termékközpontú (feldolgozóipar-központú) szemlélete: a döntéshozóknak nagyobb hangsúlyt kellene fektetniük a tudásalapú üzleti szolgáltatásokra – például a beszállításösztönzési programok kialakításakor. Az ebben a fejezetben ismertetett eredmények arra is rávilágítanak, hogy a tudomány-, technológia- és innovációpolitika eszköztárának továbbfejlesztéséhez (*Havas, 2014*) az egyik kiindulópontot az innováció széles értelmezése és az ún. nem technológiai innovációk versenyképességi hozzájárulásának nagyobb elismerése jelentené (*Baranaño, 2003; Mothe–Thi, 2010; Schmidt–Rammer, 2007*).

Ami a multinacionális vállalatok helyi leányvállalatainak az immateriális-kefelhalmozásra épülő feljebb lépését támogató gazdaságpolitikai ösztönzőket illeti, egyrészt figyelembe kell venni, hogy az anyavállalatok mindenfajta külön ösztönző nélkül is jelentős összegeket fordítanak<sup>146</sup> a leányvállalataik szervezeti integ-

<sup>144</sup> Az elektronikai iparban 2011-ben az importból beszerzett elektronikai ipari inputok értéke 11 167 millió dollár volt: ez a belföldről beszerzett elektronikai inputok (88 millió dollár) értékének 126,7-szerese (*forrás: az OECD–WTO WIOD adatbázisa alapján saját számítás*). A járműiparban – ha kizárólag a járműipari inputokat vizsgáljuk – ez az arány (import/belföldről beszerzett járműipari input) 5,6-szeres volt. Mivel a járműipar egyéb szakágazatok termékeit is jelentős mennyiségben használja fel köztes inputként, megvizsgáltam az import/belföldről beszerzett járműipari inputok arányát a járműiparban és még négy másik szakágazatban (vagyis nem csupán a járműipari inputokat, hanem az elektronikai, a textilipari, a fémipari és a műanyagipari inputokat is figyelembe vettem). Ez esetben 4,5-szer akkora volt 2011-ben az importból származó inputok értéke, mint a belföldön beszerzettké. Ez az elektronikai iparhoz képest viszonylag alacsony importdominancia azt tükrözi, hogy számos multinacionális vállalat létesített Magyarországon gyártóbázist annak érdekében, hogy a járműipari megrendelőjének magyarországi leányvállalatát földrajzilag közeli telephelyről láthassa el alkatrészekkel, részegységekkel.

<sup>145</sup> A képet természetesen torzíthatja, hogy a tudásalapú üzleti szolgáltatások értékesítői éppúgy lehetnek multinacionális cégek helyi leányvállalatai, mint a belföldről beszerzett köztes termékeké.

<sup>146</sup> E beruházások finanszírozói hivatalosan természetesen nem az anyavállalatok: a leányvállalatok maguk gazdálkodják ki a vállalatirányítási, a döntéstámogatási és az egyéb információs rendszerek megvásárlását és telepítését, az oktatási, menedzsment- és műszaki tanácsadási költségeket, és a többi immateriális beruházást. Ugyanakkor az állóeszköz-beruházásokhoz ha-

rációját elősegítő immateriális tőke gyarapítására, illetve a helyi alaptevékenység termelékenységét növelő immateriális beruházásokra. Másrészt célzott gazdaságpolitikai ösztönzők előmozdíthatják, hogy a leányvállalatok a gyártás mellett olyan funkciókra is szakosodjanak az értékláncon belül, amelyek anyavállalati szinten is növelik a közvetlentőke-befektetők immateriális-tőke-állományát, és ezzel erősítik a befektetők elkötelezettségét és beágyazódását a helyi gazdaságba.

---

sonlóan a leányvállalatok számára irányadó éves költségtervek az immateriális ráfordításokat is szigorúan szabályozzák.

# 12.

## Összegzés, tanulságok

Gyakori eset, hogy a szakirodalomban megjelenik egy gyorsan teret nyerő elmélet. Ennek kapcsán előbb-utóbb felmerül a kérdés, hogy vajon „új paradigma”, de legalábbis új világgazdasági korszak megjelenésére utal-e az épp aktuális új fogalom? Érvényüket veszítették-e a konvencionális gazdasági törvényszerűségek? Ez történt az információtechnológiai forradalom idején, az „új gazdaság” kifejezés megjelenésekor (Szalavetz, 2004), és ugyanígy felmerült az „új paradigma” gondolata a globális értékláncokról szóló irodalomban (Barrientos és szerzőtársai, 2011; Gereffi, 2014; OECD, 2013a).

A hivatkozott OTKA-kutatás (lásd a 14. lábjegyzetet) keretében készített egyik tanulmányomban (Szalavetz, 2013) sorra vettem néhány új világgazdasági jelenséget, és amellet érveltem, hogy a hozzáadottérték-termelés globális értékláncokba szerveződése nem hozott forradalmi újdonságokat. A korábbi fokozatos fejlődési tendenciák felgyorsultak, meredekebbek lettek a trendvonalak. Ugyanakkor ezek a fokozatos, de gyorsuló változások mára a *globalizáció új minőségét hozták létre*, amelynek a korábbiaknál pontosabb elemzését az újonnan összegyűjtött adatbázisok teszik lehetővé (OECD: TiVA, WTO–OECD: WIOD, Innodrive, INTAN-INVEST).

Álljon itt csupán felsorolásszerűen néhány példa a hivatkozott tanulmányban tárgyalt új, valójában régi-új jelenségek közül:

1. a feldolgozóipar és a szolgáltatások összefonódása,
2. a multinacionális cégek beruházási szerkezetének átrendeződése: az immateriális tőkébe irányuló beruházások súlyának gyors növekedése,
3. a kutatás-fejlesztés erősödő nemzetköziesedése, az innovációs tevékenységek hálózatosodása, a technológia terjedésének gyorsulása,
4. a nemzetközi kereskedelembe kerülő szolgáltatások súlyának állandó növekedése és a külföldi közvetlentőke-befektetéseken belül a szolgáltatások súlyának 50 százalék fölé emelkedése,
5. a fejlődő országok iparosodásának leegyszerűsödése, felgyorsulása,
6. a nemzetközi kereskedelmi mutatószámokból levonható következtetések megalkalmazottságának erőteljes csökkenése.

A globálisértéklánc-irodalom megállapításai egyértelműen rávilágítanak arra, hogy e régi-új jelenségek elemzése éppen úgy evolúciós megközelítést igényel, mint az értékláncok szereplői közötti munkamegosztásnak, vagy a hozzáadottérték-termelés földrajzi elhelyezkedésének a vizsgálata. A változások nem egyirányúak, és még olyan területeken sem visszafordíthatatlanok, mint a feljebb lépés vagy az értékláncok irányítása.

Gyorsul a műszaki fejlődés, az értékláncok koordinátorai gyorsabban végrehajtják a műszaki, technológiai újításokat kísérő (azok érvényesüléséhez szükséges) vállalatszerkezeti és üzleti modellbeli változtatásokat is. A műszaki fejlődés felgyorsulásának egyik következménye, hogy egyre gyakrabban jelennek meg olyan innovációk, amelyek egyes értékláncok szerkezetének és/vagy a korábbi üzleti modelleknek az átalakítását teszik szükségessé.

Friss példa a 3D-nyomtatás, amelynek nyomán várhatóan számos ágazatban megváltozik a feldolgozóipari termelés szerkezete: módosulnak a méretgazdaságosság, az egyes tevékenységek munkaintenzitása, a belépési korlátok. Megváltozik a munkamegosztás földrajzi szerkezete: egyes kiszervezett tevékenységek visszatelepülhetnek. Módosul a versenyelőnyt biztosító képességek jelentősége: az olcsó és megbízható minőségű termelési-technológiai képességek értéke tovább csökken, a programozási vagy dizájn-képességeké emelkedik.

Példákkal illusztráljuk azt az állítást is, hogy a változások nem egyirányúak. Ékes példa az értékláncok feldarabolódása, később konszolidációja (Gereffi, 2014), vagy a leányvállalatok feljebb lépése, majd esetleg a teljes feladatkör elvesztése szerkezeti vagy üzleti modellátalakítás következtében (Dörrenbächer–Gammelgaard, 2010). A feljebb lépést gyakran lecsúszás (downgrading) előzi meg: a külföldi közvetlentőke-befektető által felvásárolt helyi cég felhagy a saját fejlesztésű késztermékek gyártásával és azok önálló értékesítésével. Ehelyett a multinacionális tulajdonosának értékláncába betagozódva részegységeket, alkatrészeket kezd gyártani, vagy importált részegységekből a multinacionális központban kifejlesztett termékeket összeszerelni – igaz, a korábbiaknál nagyobb volumenben és magasabb műszaki szintet képviselő berendezésekkel, fejlettebb technológiai eljárásokkal (Plank-Staritz, 2014; Szalavetz, 1998).

A nem egyirányú változások körébe sorolható az a jelenség is, hogy a tevékenységek kiszervezését esetleg később azok visszatelepítése követheti (Fratocchi és szerzőtársai, 2014; Hunya–Sass, 2013). Sokatmondó példa az e-kereskedelem hatása az értékláncok szerkezetére. Az e-kereskedelem egyik oldalról kiiktatta a rendszerből (pontosabban az adott értékesítési csatornát igénybe vevő szereplők értékláncából) a közvetítőket, a nagy- és kiskereskedőket. A másik oldalról az e-kereskedelem technikáinak kihasználásával új közvetítők, például közösségi vásárlói weboldalaikat működtető cégek, online aukciósházak, kapcsolatbrókerek (például Netpincér) kerültek a rendszerbe. Az evolúciós megközelítés szükségességét jól példázza az a jelenség is, hogy a termékek értékének növekvő hányadát a kapcsolódó szolgáltatá-



sok adják: a feldolgozóipar tercierizálódik, ugyanakkor egyes szolgáltatások egyre inkább az árucikkek sajátosságaival jellemezhetők.<sup>147</sup>

Mint azt az 5., a 7. és a 9. fejezetben elemeztem, az egyes értékláncszereplők szakosodása is állandóan változik. A globálisértéklánc-irodalom publikációinak egyik gyakori témája az értékláncok szerkezetének és irányításának elemzése meghatározott iparágakban és országokban (Dicken, 2003, 2011 és a [www.globalvaluechains.org](http://www.globalvaluechains.org) weboldalon összegyűjtött tanulmányok nagy része). Ezek a leírások pillanatképek: az iparágak szerkezete és az adott értékláncok irányításának jellemvonásai esetenként akár egy évtized leforgása alatt erősen módosulhatnak. Egyre több termelők által összefogott értéklánc kezd fokozatosan átalakulni, és olyan jellegzetességeket felvenni, amelyek korábban csak a kereskedők által összefogott értéklánckokra voltak jellemzőek (Mahutga, 2012). Előrejelzések szerint az autóipar alakuló új üzleti modelljében ilyen fejlődésre kerülhet sor: komplex gyártási szolgáltatást nyújtó cégek állhatnak majd szemben a márkanév-tulajdonos megrendelőkkel, a globális autókereskedelmi cégekkel (KPMG, 2014; McKinsey, 2014). E vitatott (Jacobides és szerzőtársai, 2013) forgatókönyvek szerint az autóiparra is a kereskedői integráció lesz majd jellemző. A gyártást a globális autókereskedő cégek koordinálják majd, amelyek a szakosított gyártó, összeszerelő cégekkel állnak kapcsolatban. Ez utóbbiak különböző márkatulajdonosok megrendeléseire gyárthatnak – akár egy időben különböző rugalmas gyártósorokon – többféle gépkocsit is.<sup>148</sup> E fejlődési irány azonban valószínűleg csak hosszabb távon érvényesül, és várhatóan ebben az iparágban is többféle integráció, többféle üzleti modell létezik majd egymás mellett.<sup>149</sup> Témánk szempontjából az ipar-

<sup>147</sup> Ahogy a 4. fejezetben írtam: a szolgáltatások növekvő része digitalizálható, sztenderdizálható, vagyis rutinmunkává, bárholnan beszerezhető árucikké alakítható.

<sup>148</sup> Ebbe az iránybatereli az ágazatfejlődését a termékek moduláris kialakítása, ami lehetővé teszi, hogy különböző, de azonos platformon működő modellek azonos részegységeket tartalmazzanak. Az alkatrészgyártók számára ez nagyobb sorozatokat, a készterméket értékesítők szempontjából pedig nagyobb variációt biztosít (Frigant–Jullien, 2014). Erre a fejlődési pályára utalt az autóipari inputok kezdetben gyorsan teret hódító, később megtorpanó online B2B kereskedelme is (Arbin–Essler, 2005; Howard és szerzőtársai, 2006). Hasonló üzletimodell-átalakulás történt például – az autóiparnál jóval gyorsabban – az elektronikai iparban, amelynek fejlődési útja szintén a gyártók által összefogott modell felől a kereskedők által összefogott értékláncmodell felé vezetett (Baldwin–Clark, 2000; Sturgeon–Kawakami, 2010). Ugyanezt az utat járta be a kerékpárgyártás is, a fejlett országok nagyméretű gyártói a délkelet-ázsiai olcsó importtermékek beözönlése következtében tönkrementek. E termékek helyi értékesítését lassanként a globális kereskedőláncok vették át, amelyek megvásárolták a tönkrement cégek legmaradandóbb és legértékesebb eszközeit, a márkanéveket. Ma már a kereskedelmi cégek állnak kapcsolatban az olcsó bérszintű országok alkatrész- és részegységgyártásra, illetve végtermék-összeszerelésre szakosodott termelőivel. Ez utóbbiak már a termékek dizájnját és az új termékek fejlesztését is maguk végzik, komplex termék- és szolgáltatási csomagot kínálva a kereskedőknek (Gao és szerzőtársai, 2012; Mahutga, 2012).

<sup>149</sup> A többféle értéklánc-integrációs modell egymás mellett létezését példázza a gyógyszeripar is (Haakonsson, 2009). A márkás originális gyógyszerek esetében az értékláncok továbbra is a termelők által összefogott jellemvonásokkal rendelkeznek. A termelők által összefogott értékláncok mellett ugyanakkor megjelentek a kereskedők által integrált generikus gyógyszerek értékláncai is.

ágak szerkezetének változása azért fontos, mert a folyamat jól illusztrálja az evolúciós megközelítés szükségességét, ami e könyv összegző megállapításaira is érvényes.

\*

A könyvben azt vizsgáltam, hogy miként valósul meg a globális értékláncokba a mosolygörbe mélypontján integrálódott szereplők feljebb lépése, milyen előnyök származnak mindebből, és milyen üzleti és vállalatszerkezeti következményekkel jár a feljebb lépés. Megállapítottam, hogy a feljebb lépés nem egyszeri (diszkrét) változás, hanem leányvállalati szemszögből nézve a folyamatos fejlődés látványos, de mindenképpen önkényesen körülhatárolt szakasza. A multinacionális vállalat szemszögéből a leányvállalat feljebb lépése a folyamatosan átalakuló munkamegosztásnak és értékláncszerkezetnek csupán az egyik megnyilvánulási módja.

A leányvállalatok együtt fejlődnek anyavállalatukkal, az anyavállalatok (és bizonyos mértékben a leányvállalatok is) folyamatosan investálnak a termelési technológia és az annak működtetéséhez szükséges szaktudás fejlesztésébe, az eljárások tökéletesítésébe, illetve a termelékenység emelését és a leányvállalat integrációját célzó komplementer immateriális erőforrásokba. Ezenfelül a leányvállalatok földrajzilag is és funkcionálisan is kiterjeszthetik a felelősségi körükbe tartozó vállalati folyamatok körét. Ez egyértelműen növeli a helyi hozzáadott érték volumenét, mégpedig leginkább a foglalkoztatás és ezen belül a minőségi munkahe-lyek bővülése révén.

Ami a gazdaságpolitikai tanulságokat illeti, a kutatás eredményeiből egyértelműen következik, hogy értéklánc-specifikus, vagyis a gazdasági tevékenységek globális értékláncokba szerveződését figyelembe vevő gazdaságpolitikára van szükség. Ez csak részben igényli a gondolkodás teljes megújítását, sok tekintetben a korábbi gyakorlat folytatására, erősítésére van szükség. Elengedhetetlen, hogy a gazdaságpolitika tisztában legyen azzal, hogy a termelés globális értékláncokba szerveződése következtében korábban alapvetőnek tartott igazságok kérdőjeleződtek meg.

Korábbi nemzeti iparágak (például az autóipar) nemzeti jellege ma már korántsem egyértelmű (*Harris, 2010*). A vállalati felvásárlások, összeolvadások és a közvetlentőke-befektetések kikezdték azt a felfogást, hogy az egyes gépkocsimárkák a nemzeti identitás részét képezik. Ehhez hozzájárul az, hogy ez utóbbihoz a gazdaságpolitikák nem kevés támogatást nyújtottak. A nemzetibajnok-vállalatok megsegítése már nem kézenfekvő olyan országokban, amelyekben az adott ágazatok legnagyobb (de legalábbis igen jelentős) munkaadói külföldi befektetők.<sup>150</sup>

<sup>150</sup> A nemzeti jelleg képlékennyé válását mutatja például, hogy az Amerika Talpra Állása és a Befektetések Újraindítása törvény (*American Recovery and Reinvestment Act, 2009*) ún. Tiszta Energia csomagja keretében a szövetségi kormány százmilliárd dolláros támogatást nyújtott a megújuló energiaforrásokra építő fejlesztéseknek. A program végső mérlegének megvonásakor kiderült, hogy a támogatás jelentős része kínai cégekhez került, amelyek a napkollektoriparban

Egy ország gazdaságpolitikai erőfeszítései (a támogatások vagy éppen a kereskedelmi korlátozások) ma már jóval kevésbé eredményesek, mint korábban. A kereskedelmi korlátozások például azokat a helyi termelőket is sújtják, amelyek importált alkatrészeket, részegységeket építenek be a termékeikbe, így a korlátozásoknak gyakran bumerángthatása van (OECD, 2013a; UNCTAD, 2013). A másik oldalról az exportorientált iparosítás hagyományos stratégiái (az exportorientált közvetlentőke-befektetések ösztönzése, az exportőrök támogatása) nem veszik figyelembe, hogy bár a bruttó export gyorsan nő, a helyi hozzáadott érték növekedése gyakran csak minimális.

A megkérdőjelezett korábbi alapigazságok másik példáját korábban érintettem, amikor azt elemeztem, hogy a nemzetközi kereskedelmi mutatószámok alapján ma már nem lehet megalapozott kereskedelempolitikai vagy fejlesztéspolitikai következtetéseket levonni.<sup>151</sup> Meghatározott munkafolyamatok külföldre helyezésével nő ugyan az import, és elvesznek munkahelyek, ugyanakkor a helyben maradt folyamatok versenyképessége erősödik, sőt a megmaradó munkakörökben a bérek emelkedhetnek, és az adott munkakörökben foglalkoztatottak száma is nőhet (OECD, 2013a). A termelési és a támogató üzleti folyamatok külföldre telepítése általában tiltakozáshullámokat gerjeszt az érintett országokban, mivel a megfigyelők csak az azonnal érzékelhető kedvezőtlen hatásokat veszik figyelembe: a középtávon érvényesülő kedvezőket nem.

A gazdaságpolitikák mozgástere, a folyamatok befolyásolási képessége erősen mérséklődött a globális értékláncok térhódítása következtében,<sup>152</sup> ami elengedhetetlenné teszi a beavatkozási módszerek, a célkitűzések és az eszközök újragondolását. Nincs szükség ugyanakkor a korábbi gazdaságpolitikai megközelítések módosítására amiatt, hogy minden korábbinál egyértelműbbé vált: a globális értékláncokba integrálódásnak nincs alternatívája. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy az integrálódás feltétlenül, automatikusan és hosszabb távon is pozitív hatást gyakorol a gazdaságokra, ehhez megfelelően kialakított gazdaságpolitikai ösztönzőkre és szabályozókra van szükség. Az értéklánc-integrálódás tehát szükséges, de nem elégséges feltétel.

---

például ki is szorították az amerikai termelőket a helyi piacról (Karp–Stevenson, 2012; Rodrik, 2013).

<sup>151</sup> Lásd erről Gereffi [2014] példáját, miszerint egy, Kínában, a tajvani Foxconn leányvállalatánál összeszerelt Apple iPhone-t 194,04 dolláros gyári áron exportálnak az Egyesült Államokba, és ezt az összeget számítják fel a két ország kereskedelmi mérlegében. Elemzők ebből az összegből levonják az USA-ból Kínába exportált alkatrészek árát: 24,63 dollárt, vagyis a hagyományos számítások alapján az amerikai kereskedelmi mérleg deficitjét egy iPhone 169,41 dollárral növeli. A kínai hozzáadott érték ugyanakkor csupán 6,54 dollár, vagyis hozzáadottérték-alapon számolva a kereskedelmet egészen más eredményeket kapnánk. Ide kapcsolódik az OECD [2013a, 187. o.] szellemes megfogalmazása, miszerint jobban számít (a versenyképesség szempontjából) amit teszel (tehát, hogy milyen tevékenységekre specializálódik egy ország), mint amit eladsz (az export összetétele).

<sup>152</sup> Emellett az egyre szigorúbbá váló nemzetközi egyezmények is behatárolják a nemzetállamok gazdaságpolitikáinak mozgásterét.

A szakirodalom kétféle fejlődési pályára használja a feljebb lépés kifejezést. Különösen fontos, hogy tisztában legyenek ezzel a gazdaságpolitikai döntéshozók azokban az országokban, amelyekben a globális értékláncokba történő integrálódás külföldi közvetlentőke-befektetések vezérelte módon ment végbe, a multinacionális cégek helyi leányvállalatai minimális helyi beszállítói kapcsolatokkal rendelkeznek, a fontosabb helyi beszállítók maguk is multinacionális vállalatok helyi leányvállalatai, és a helyi cégek vállalkozói teljesítménye meg sem közelíti a fejlett és a feltörekvő, kiemelkedő teljesítményt mutató országokra jellemző mértéket (Páger–Szerb, 2014). Feljebb lépésnek nevezi egyfelől e könyv a fő kutatási témáját: azt a folyamatot, amelynek során a multinacionális vállalatok helyi leányvállalatai a korábbi időszakokra jellemzőnél nagyobb hozzáadott értéket létrehozó tevékenységekre állnak át, vagy ezekkel diverzifikálják portfóliójukat. Ugyanakkor az irodalom arra a fejlődési pályára is a feljebb lépés kifejezést használja, amelyen a helyi tulajdonban lévő beszállítók (az eredeti készülékgyártók) technológiai tanulás, képességfelhalmozással és a hazai piacon felfejlesztett vállalkozói tevékenységük eredményeként maguk is önálló dizájnnal, később saját márkával versengő, a nemzetközi piacra kilépő céggé fejlődnek (UNCTAD, 2013). E két feljebb lépési pályát nem szabad összekeverni.

Az utóbbi pályát a délkelet-ázsiai, a kínai és még néhány feltörekvő ország szereplőivel összefüggésben írták le a fejlődés-gazdaságtan szakirodalmának (Ernst, 2000; Hobday, 1994; Mathews, 2006) és az értéklánc-irodalomnak a képviselői (Gereffi, 1999; Kawakami–Sturgeon, 2011; Navas-Alemán, 2011). E pálya bejárását napjainkban azonban olyan akadályok nehezítik, amelyek csak speciális esetekben ugorhatók át (Appelbaum, 2008; Buckley, 2009; Nolan és szerzőtársai, 2008). Leginkább a nagy belső piaccal rendelkező országok szereplői lehetnek képesek erre.<sup>153</sup> Ezekben a helyi cégek a globális értékláncokba integrálódva szereznek, alakítanak ki nemzetközileg versenyképes termelési képességeket. Ezt követően a belső piacra orientálódva dizájn-, fejlesztési, illetve marketingképességekre tesznek szert, majd önállóan kilépnek a világpiacra. Ezt a fejlődési folyamatot az állam jelentős fejlesztő beavatkozással segíti elő (a fejlesztő állam elméletéről és gyakorlatáról lásd: Csáki, 2009; Ricz, 2016, 2017). A nagy volumenű állami beruházások és a jól kialakított szakpolitikák egyrészt a humán tőke és az innovációs potenciál fejlesztését célozzák, másrészt a mikroszintű tőkefelhalmozást segítik elő (ami a saját márká kiépítéséhez és a helyi disztribúciós hálózat kialakításához elengedhetetlen), később pedig a helyi cégek fokozatos nemzetköziesedését támogatják (Horner, 2014; Mathews, 2009; OECD, 2013a; Sturgeon–Kawakami, 2010; Szalavetz, 2009a).

<sup>153</sup> Az értékláncelmélet kritikáiban (lásd Yang, 2013 áttekintését) néha felbukkan az a felvetés, hogy ezek az elméletek túlságosan a termelésre helyezik a hangsúlyt, és elhanyagolják a fogyasztás szerepét. Valóban az értéklánciskola publikációiban kevés szó esik arról, hogy a fogyasztás földrajzi szerkezetének átalakulása milyen hatást gyakorol az értékláncok földrajzi szerkezetére (Cattaneo és szerzőtársai, 2010), és még kevesebb arról, hogy milyen feljebb lépési lehetőségeket teremt a nagy belső piac a helyi termelők számára.

A szinte kizárólag a külföldi közvetlentőke-befektetésekre támaszkodó modernizációval és értéklánc-integrálódással jellemezhető, kis belső piaccal rendelkező, tőkeszegény országokban *e pálya bejárása* – legalábbis középtávon – *fel sem merül*. A multinacionális vállalatok szervezetébe integrált leányvállalatok nem *vállalkoznak*: a feljebb lépésük eredményeként létrehozott esetleges innovációk hasznosítása anyavállalati szinten történik. A leányvállalati feljebb lépés ennek megfelelően nem gyakorol egyértelmű pozitív hatást a leányvállalat jövedelmezőségére.<sup>154</sup> Mindez természetes, hiszen a technológiai innovációk üzleti haszonná konvertálásához az immateriális beruházások és a nem technológiai innovációk is elengedhetetlenek, és az anyavállalatok gondoskodnak az ezekhez szükséges komplementer erőforrások megfelelő felhalmozásáról.<sup>155</sup> Az anyavállalati erőforrások azért is elengedhetetlenek, mert a komplementer immateriális erőforrások megteremtésének ráfordításigénye nagyságrendekkel meghaladja a találmány létrehozásának ráfordításigényét.

Ha a helyi leányvállalatok feljebb lépése nem indít el a délkelet-ázsiai országok és Kína felzárkózásához hasonló folyamatokat, akkor mit tehet mégis a gazdaságpolitika annak érdekében, hogy a közvetlentőke-befektetésekre alapozott növekedés ne fulladjon ki, ne következzen be a közepes jövedelmű országok csapdájaként ismert jelenség (Kharas–Kohli, 2011)?

A közepes jövedelmi szintet elért országok először azt a problémát érzékelik, hogy egy jelentős, új közvetlentőke-befektetés, illetve annak termőre fordulása már nem gyakorol olyan kiemelkedő, statisztikailag számottevő hatást növekedésükre, exportjukra, gazdasági szerkezetükre és általában a gazdaságíteljesítmény-mutatóikra, mint korábban. A növekedés lelassul, így a felzárkózás is csak akkor folytatódik, ha ez a lassú fejlődés megfelelően *széttérül*: nem egy újabb óriásberuházón, vagy a meglévők újabb relokációs döntésein múlik.

A felzárkózás akkor folytatódik, ha:

- *nagyszámú* innovatív, gyorsan nemzetköziesedő kis- és középvállalkozó egyenként apró sikerei összeadódnak,
- a meglévő hazai és külföldi cégek fejlesztő beruházásainak eredményei termőre fordulnak,

<sup>154</sup> Ha egy leányvállalat a helyi immateriális beruházásai (K+F-tevékenysége, szoftverfejlesztő tevékenysége) eredményeként találmányt vagy értékes, ritka, nehezen utánozható és nem helyettesíthető immateriális erőforrást hoz létre, akkor ezt komplementer erőforrásai és szervezeti pozíciója révén – természetesen – az anyavállalat hasznosítja. Ponte–Ewert [2009] szellemes megfogalmazásában a feljebb lépés nem mindig jelenti azt, hogy a cég „jól jár”, a kockázatok és/vagy a költségek, illetve a jutalom (vagyis a jövedelmezőség) aránya gyakran csökken a feljebb lépés során (lásd még: Tokatli, 2013 és a 113. és a 114. lábjegyzeteket).

<sup>155</sup> Köztudott, hogy immateriális beruházások nélkül komplementer erőforrásokat (Teece, 1986) – például sorozatgyártási, vállalatsszervezeti, marketing- és disztribúciós képességeket – létrehozó kiemelkedő találmányok veszhetnek a semmibe.

- a termelékenységemelkedés megélénkül, és nem csupán a helyi leányvállalatokra korlátozódik (ez utóbbi folyamatos humántőke-felhalmozást, immateriális- és állóeszköz-beruházásokat igényel),
- a leányvállalatok feljebb lépése folyamatos lesz,<sup>156</sup> továbbá
- új közvetlentőke-befektetésre kerül sor.

Következésképpen célszerű, ha a gazdaságpolitika a maga eszközeivel az integrálódást, az integrálódott szereplők feljebb lépését és a hazai kis- és középvállalatok fejlődését egyaránt támogatja:

- erősíti a közvetlentőke-befektetők helyi beszállítói, vagyis – *Török [2006a]* szellemes magyarításával – a multinacionális vállalatok hátranyúló kapcsolatait (*Antalóczy és szerzőtársai, 2011; Sass, 2008b; Szanyi, 2010*),
- fejleszti a helyi innovációs potenciált, erősíti az innováció versenyképességi szerepét (*Halpern–Muraközy, 2010; Havas, 2009; Török, 2006b, 2008*), és megteremt az ehhez szükséges keretfeltételeket,
- fokozza a külföldi közvetlentőke-befektetők helyi K+F-aktivitását (*Pitti, 2011; Radosevic–Kaderabková, 2011*),
- erősíti az ipar és az egyetem kapcsolatainak intenzitását (*Csizmadia–Grosz, 2011; Inzelt, 2010*).

Az értéklánc-integrálódás támogatása nem csupán a közvetlentőke-befektetések beáramlásának ösztönzését jelenti. A hazai szereplők tőke kivitele – noha ez utóbbit ma még kevesen tekintik versenyképesség-erősítő beavatkozásnak (*Radló–Sass, 2012*) – szintén ebbe a kategóriába tartozik.

Ami egyes művekben, főként a nemzetközi szervezetek értéklánccal foglalkozó tanulmányaiban<sup>157</sup> értéklánc-specifikus gazdaságpolitikai ajánlasként szerepel, az kevés eligazítást ad a közvetlentőke-importra erőteljesen támaszkodó országok gazdaságpolitikai döntéshozóinak. Olyan értéklánc-specifikus ajánlások fogalmazódnak meg, mint az értéklánc-integrálódás vám- és nem vámjellegű, illetve infrastrukturális, intézményi és üzleti környezetbeli akadályainak lebontása, a makrogazdasági alapok rendbetétele, a jó kormányzás,<sup>158</sup> a jól kialakított versenypolitika, a szellemi tulajdonjogok védelme. Ezek az ajánlások kevés útmutatást adnak arra vonatkozóan, hogy miként segíthetné elő a gazdaságpolitika *konkrétan* és a felsoroltaknál közvetlenebb módon a globális értéklánccokba integrálódott helyi

<sup>156</sup> A leányvállalatok szempontjából mindez azt jelenti, hogy napi aprómunkával, az anyavállalat transzfereinek abszorbeálásával, a helyi kompetenciák felhalmozásával, ezek meglétének folyamatos gyakorlati bizonyításával, illetve a megnyíló feljebb lépési lehetőségek szakmailag megalapozott megragadásával lehet csupán talpon maradni, az elért pozíciót megőrizni, esetleg erősíteni.

<sup>157</sup> Például: OECD [2013a], UNCTAD [2013], WEF [2013], *Ravenhill* [2014].

<sup>158</sup> Lásd erről a Világbank mérési és összehasonlító projektjét: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home>.

gazdasági szereplők feljebb lépését és a korábbiaknál jobb munkahelyek létrehozását. Mindezzel nem azt állítom, hogy ezek a gazdaságpolitikai javaslatok irrelevánsak, hiszen – ahogy ezt számos vizsgálat bizonyította (*Birkinshaw*, 2000; *Cattaneo* és szerzőtársai, 2010; *Gereffi–Lee*, 2012; *OECD*, 2013a) – a leányvállalatok feljebb lépését egyrészt az anyavállalatok stratégiája, másrészt a leányvállalatok proaktív hozzáállása és bizonyított kompetenciái, harmadrészt a helyi üzleti környezet jellemvonásai befolyásolják. Az ajánlások ez utóbbira, az üzleti környezetre vonatkoznak (*Chikán*, 2008; *Chikán–Czakó*, 2009).

Szintén általános, közhellyé vált megállapításnak tekintik a döntéshozók, hogy a tudástőke mindennek, vagyis mind a feljebb lépésnek, mind a teljes hozzáadott értékből megszerzett jövedelemhányad növelésének az alapja.<sup>159</sup> Mindezekkel a megállapításokkal és az ezekből levezetett gazdaságpolitikai ajánlásokkal nem az a gond, hogy érvényességüket bárki is vitatná, hanem az, hogy e javaslatok szisztematikus megvalósítása évtizedes gazdaságpolitikai erőfeszítéseket, konzekvens programokat igényel, és hatásuk is csupán jelentős késleltetéssel, számos egyéb feltétel fennállása esetén érvényesül. A gazdaságpolitikai programalkotók értelemszerűen leginkább a rövid távon mérhető hatású, konkrét akcióterveket részesítik előnyben.

A felzárkózásukhoz közvetlentőke-befektetésekre támaszkodó, kis, nyitott gazdaságok szempontjából ilyen *specifikusnak* tekinthető és jól mérhető hatású programok is megfogalmazhatók. Érdemes lenne például kihasználni a feljebb lépés hátszelét, azt a felismert trendet, hogy a termeléssel összefüggő tudásigényes támogató folyamatokat az anyavállalatok gyakran a termelővállalatukhoz telepítik, mivel az egymással összefüggő feladatokat nem észszerű különválasztani. A Magyarországon már működő, termelő telephellyel rendelkező multinacionális vállalatok „utógondozása” keretében a helyi leányvállalatok funkcionális feljebb lépését elősegítő támogató programokra így valószínűleg azoknál a cégeknél is lenne fogadókészség, amelyek a mintába került, kiemelkedő teljesítményű leányvállalatoknál kevésbé tudták még a helyi termelést támogató üzleti folyamatokat a saját felelősségi körükbe vonni.

Ilyen programok ma is léteznek, de eddig jobbra egyetlen funkcionális területet céloztak meg. Azt igyekeztek elősegíteni, hogy a helyi termelő leányvállalatok kutatás-fejlesztéssel bővítsék a tevékenységi körüket. A gazdaságpolitikai programoknak ez a fókusza részben a K+F-funkció tudásigényessége miatt érthető. Ennek révén jó munkahelyek jönnek létre, illetve ezek a tevékenységek jelentős fajlagos helyi hozzáadott értéket biztosítanak. Emellett a gazdaságpolitikai figyelem a helyi leányvállalatok K+F-tevékenységének annak a – 11.2. alfejezetben – említett jellemvonásából is következik, hogy ezek a tevékenységek óriási minőségi eltéréseket mutatnak: a rutinfeladatok (tesztelések, mérések) és eseti technológiai problémák

<sup>159</sup> A tudástőkével kapcsolatos oktatáspolitikai, emberierőforrás-; tudomány-, technológia- és innováspolitikai megközelítéseket e könyv nem tárgyalja: ezek a témák önálló monográfiát igényelnének.

megoldásától kezdve egészen az alap kutatás-szintű, vállalati mércével csupán hosszú távon eredményre vezető, kiemelten tudásigényes feladatokig. Ez egyúttal azt jelenti, hogy *a támogató folyamatok közül talán a K+F esetében a legnagyobb a funkcionális minőségi fejlődés (funkcionális mélyülés) perspektívája.*

A gazdaságpolitikai döntéshozók számára megfontolandó, hogy más funkciókra kiterjedően is támogassák a helyi leányvállalatok funkcionális feljebb lépését. Ahogy ezt a 4. fejezetben elemeztem, a termelés bővülésével párhuzamosan a leányvállalat hatáskörébe tartozó támogató funkciók köre egy ideig szinte automatikusan bővül. Egy funkcionális belső azonban a hatóköri feljebb lépést célszerű gazdaságpolitikai eszközökkel is elősegíteni. A vizsgált vállalati mintában például több olyan cég szerepelt, amelyek az anyavállalatuk regionális logisztikai központjaiként működtek. E cégek egy része, és sajtóhírek szerint sokan mások is,<sup>160</sup> uniós társfinanszírozású telephelyfejlesztési támogatást vett igénybe, ennek keretében építette ki a (regionális) logisztikai központját, vagy bővítette, fejlesztette regionálissá a meglévő központját. Maga a logisztikai tevékenység a termelés megindulásával szinte automatikusan kiépült a termelő leányvállalatoknál, azonban ezek az új, később létrehozott vagy kibővített formális központok egyúttal gyakran már regionális bázisként szolgálnak. Az anyavállalat más országokban működő leányvállalatainak termékeit is az adott központban gyűjtik össze, és szállítják az európai ügyfelek részére (hatóköri feljebb lépésre került sor).

Zárásként álljon itt egy általános megállapítás. A globális értékláncok irodalmában nem körvonalazódik önálló, jól körülhatárolható elmélet, inkább a globalizációval és a vállalati stratégiával kapcsolatos hagyományos elméletek és friss gondolatok új szemléletű kombinációja valósul meg, ami hozzásegít a világgazdasági változások és az egyes szereplők változó pozíciója mögötti hajtóerők felismeréséhez és megértéséhez.

A hozzáadottérték-termelés globális értékláncokba szerveződése nem tekinthető továbbá a nemzetközi gazdaságtan új paradigmájának sem. Mindazonáltal az elemzések hozzáadottérték-alapú megközelítése és evolúciós szemlélete valódi újdonságot jelent. Az értéklánc-megközelítést alkalmazó tanulmányok rávilágítottak arra, hogy a világgazdaságban végbement fokozatos, az utóbbi évtizedekben felgyorsult változások mára a globalizáció új minőségét hozták létre. A korábbi jellemvonások és törvényszerűségek változásainak feltárásához, az új törvényszerűségek feltérképezéséhez és az azokra építő gazdaságpolitika kialakításához új adatokra, statisztikai módszertani fejlesztésekre és nagy mennyiségű empirikus vizsgálatra van szükség. Az empirikus eredményeket újra és újra össze kell vetni, és ütköztetni kell a korábbi elméleti megállapításokkal ez utóbbiak finomítása érdekében. Emellett új kapcsolatokat, új összefüggéseket kell feltárni a részterületeket leíró elméletek között. A könyv ehhez a munkafolyamathoz kívánt hozzájárulni.

<sup>160</sup> A *Logisztikai Híradó* rövid híreiben rendszeresen beszámol ilyen típusú fejlesztésekről.



## Hivatkozások

- Ács, Z. – Autio, E. – Szerb, L. [2014]: National Systems of Entrepreneurship: Measurement issues and policy implications. *Research Policy*, Vol. 43., No. 3.
- Ádám Gy. [1970]: Amerika Európában. Vállalatbirodalmak a világ gazdaságban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Ádám, Gy. [1971]: New trends in international business: worldwide sourcing and dedomiciling. *Acta Oeconomica*, Vol. 7., No. 3–4.
- Ádám, Gy. [1972]: Some implications and concomitants of worldwide sourcing. *Acta Oeconomica*, Vol. 8., No. 2–3.
- Aiginger, K. [2001]: Measuring the intensity of quality competition in industries. WIFO, *Austrian Economic Quarterly*, No. 1.
- Agarwal, N. – Brem, A. [2015]: Strategic business transformation through technology convergence: implications from General Electric's industrial internet initiative. *International Journal of Technology Management*, Vol. 67., No. 2–4.
- Alajääskö, P. [2011]: Measurement of Global Value Chains and International Sourcing. Meeting of OECD Working Party on Globalization of Industry. Letölthető: [http://www.oecd.org/document/47/0,3746,en\\_2649\\_34557\\_47945263\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/47/0,3746,en_2649_34557_47945263_1_1_1_1,00.html). Letöltve: 2013. április.
- Albornoz, F. – Cole, M. A. – Elliott, R. J. – Ercolani, M. G. [2009]: In search of environmental spillovers. *The World Economy*, Vol. 32., No. 1.
- Ali-Yrkkö, J. – Rouvinen, P. [2013]: Implications of Value Creation and Capture in Global Value Chains. ETLA Report, No. 16. Letölthető: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-16.pdf>.
- Ali-Yrkkö, J. – Rouvinen, P. – Seppälä, T. – Ylä-Anttila, P. [2011]: Who Captures Value in Global Supply Chains? Case Nokia N95 Smartphone. *Journal of Industry, Competition and Trade*, Vol. 11., No. 3.
- Ambos, B. – Asakawa, K. – Ambos, T. C. [2011]: A dynamic perspective on subsidiary autonomy. *Global Strategy Journal*, Vol. 1. No. 3–4.
- Ambos, T. C. – Ambos, B. – Schlegelmilch, B. B. [2006]: Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers. *International Business Review*, Vol. 15., No. 3.
- Amin, S. [1976]: Unequal Development: An Essay on the Social Formations of Peripheral Capitalism. Harvester Press, Hassocks.
- Amiti, M. – Wei, S. J. [2005]: Fear of service outsourcing: is it justified? *Economic Policy*, Vol. 20., No. 42.

- Antalóczy K. – Sass M. [1998]: A bér munka szerepe a világgazdaságban és Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 46. évf., 7–8. sz.
- Antalóczy K. – Sass M. [2003]: Működőtőke-befektetések és a külkereskedelem modernizációja – nemzetközi kitekintés és magyarországi tapasztalatok. *Külgazdaság*, 47. évf., 12. sz.
- Antalóczy K. – Sass M. [2014]: Tükör által homályosan: a külföldi közvetlentőke-befektetések statisztikai adatainak tartalmáról. *Külgazdaság*, 58. évf., 7–8. sz.
- Antalóczy, K. – Sass, M. – Szanyi, M. [2011]: Policies for attracting foreign direct investment and enhancing its spillovers to indigenous firms: The case of Hungary. In: Rugraff, E. – Hansen, M. W. (eds.): *Multinational Corporations and Local Firms in Emerging Economies*. Amsterdam University Press, Amsterdam 181–210. o.
- Appelbaum, R. P. [2008]: Giant transnational contractors in East Asia: Emergent trends in global supply chains. *Competition & Change*, Vol. 12., No. 1.
- Arbin, K. – Essler, U. [2005]: Covisint in Europe: analysing the B2B auto e-marketplace. *International Journal of Automotive Technology and Management*, Vol. 5., No. 1.
- Arndt, S. W. – Kierzkowski, H. [2001]: *Fragmentation. New Production Patterns in the World Economy*. Oxford University Press, Oxford and New York.
- Awano, G. – Franklin, M. – Haskel, J. – Kastrinaki, Z. [2010]: Measuring investments in intangible assets in the UK: result from a new survey. *Economic and Labour Market Review*, Vol. 4., No. 7.
- Baldwin, R. [2014]: Trade and industrialization after globalization's 2<sup>nd</sup> unbundling: How building and joining a supply chain are different and why it matters. In: Feenstra, R. C. – Taylor, A. M. (eds.): *Globalization in an Age of Crisis: Multilateral Economic Cooperation in the Twenty-First Century*. University of Chicago Press, Chicago, 165–214. o.
- Baldwin, R. [2013]: Global supply chains: Why they emerged, why they matter, and where they are going. In: Elms, D. K. – Low, P. (eds.): *Global value chains in a changing world*. Fung Global Institute, Nanyang Technology University and WTO, Geneva, 13–60. o.
- Baldwin, R. [2006]: Globalisation: the great unbundling (s). *Economic Council of Finland*. Letölthető: [http://appli8.hec.fr/map/files/globalisationthegreatunbundling\(s\).pdf](http://appli8.hec.fr/map/files/globalisationthegreatunbundling(s).pdf). Letöltve: 2013. november.
- Baldwin, R. – Ito, T. – Sato, H. [2014]: Portrait of Factory Asia: Production network in Asia and its implication for growth – the 'smile curve'. Mimeo, IDE–JETRO. Letölthető: <http://www.ide.go.jp/English/Publish/Download/Jrp/pdf/159.pdf>. Letöltve: 2014. december.
- Baldwin, C. Y. – Clark, K. B. [2000]: *Design rules: The power of modularity*. MIT Press, London, Vol. 1.
- Baranaño, A. M. [2003]: The non-technological side of technological innovation: state-of-the-art and further empirical research. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 3., No. 1–2.
- Barney, J. B. [1986]: Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, Vol. 11., No. 3.
- Barney, J. B. [1991]: Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17., No. 1.
- Barrientos, S. – Gereffi, G. – Rossi, A. [2011]: Economic and social upgrading in global production networks: A new paradigm for a changing world. *International Labour Review*, 150., No. 3–4.
- Bartlett, C. A. – Ghoshal, S. [1986]: Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, Vol. 64., No. 6.

- Bartlett, C. A. – Ghoshal, S. [1989]: *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press, Boston.
- Behar, A. – Freund, C. [2011]: Factory Europe? Brainier, but not Brawnier. Letölthető: [http://works.bepress.com/alberto\\_behar/26](http://works.bepress.com/alberto_behar/26). Letöltve: 2012. február 5.
- Bell, M. [1984]: Learning and the Accumulation of Technological Capacity in Developing Countries. In: *Fransman, M. – King, K. (eds.): Technological Capability in the Third World*. Macmillan, London, 187–210. o.
- Bell, M. – Pavitt, K. [1992]: Accumulating Technological Capability in Developing Countries. World Bank Annual Conference on Development Economics, Washington, D.C., 257–282. o.
- Birkinshaw, J. [1996]: How multinational subsidiary mandates are gained and lost. *Journal of International Business Studies*, Vol. 27., No. 3.
- Birkinshaw, J. [2000]: *Entrepreneurship in the global firm*. Sage Publications, London.
- Birkinshaw, J. – Hood, N. [1998]: Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, Vol. 23., No. 4.
- Blanchard, O. – Kremer, M. [1997]: Disorganization. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 112., No. 4.
- Blinder, A. [2009]: How Many US Jobs Might Be Offshorable? *World Economics*, Vol. 10., No. 2.
- Bloom, N. – Mahajan, A. – McKenzie, D. – Roberts, J. [2010]: Why Do Firms in Developing Countries Have Low Productivity? *American Economic Review*, Vol. 100., No. 2.
- Bloom, N. – Sadun, R. – van Reenen, J. [2012]: Americans Do IT Better. US Multinationals and the Productivity Miracle. *American Economic Review*, Vol. 102., No. 1.
- Bloom, N. – van Reenen, J. [2010]: Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries? *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 24., No. 1.
- Bloom, N. – van Reenen, J. [2011]: Human resource management and productivity. In: *Ashenfelter, O. – Card, D. (eds.): Handbook of Labor Economics*. Elsevier, Volume 4., Part B, 1697–1767. o.
- Borghesi, R. A. Z. – Sarti, F. – Cintra, M. A. M. [2013]: The “Financialized” Structure of Automobile Corporations in the 2000s. *World Review of Political Economy*, Vol. 4., No. 3.
- Bouquet, C. – Birkinshaw, J. [2008a]: Managing Power in the Multinational Corporation: How Low-Power Actors Gain Influence. *Journal of Management*, Vol. 34., No. 3.
- Bouquet, C. – Birkinshaw, J. [2008b]: Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters. *Academy of Management Journal*, Vol. 51., No. 3.
- Brewer, B. D. [2011]: Global commodity chains & world income inequalities: the missing link of inequality & the “upgrading” paradox. *Journal of World-Systems Research*, Vol. 17., No. 2.
- Brown, S. [2008]: Business Processes and Business Functions: a new way of looking at employment. *Monthly Labor Review*, Vol. 131., No. 12.
- Brusoni, S. – Prencipe, A. – Pavitt, K. [2001]: Knowledge Specialization, Organizational Coupling, and the Boundaries of the Firm: Why Do Firms Know More than They Make? *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46., No. 4.
- Buckley, P. J. [2009]: The impact of the global factory on economic development. *Journal of World Business*, Vol. 44., No. 2.
- Cantwell, J. A. – Mudambi, R. [2005]: MNE competence-creating subsidiary mandates. *Strategic Management Journal*, Vol. 26., No. 12.
- Carr, C. [2005]: Are German, Japanese and Anglo-Saxon Strategic Decision Styles Still Divergent in the Context of Globalization? *Journal of Management Studies*, Vol. 42., No. 6.

- Cattaneo, O. – Gereffi, G. – Staritz, C. (eds.) [2010]: Global Value Chains in a Postcrisis World. A Development Perspective. The World Bank, Washington, D.C.
- Caves, R. E. [1980]: Industrial Organization: Corporate Strategy and Structure. *Journal of Economic Literature*, Vol. 18., No. 1.
- Chandler, A. D. [1977]: The Visible Hand. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Chesbrough, H. [2003]: Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Publishing, Cambridge, MA.
- Chesbrough, H. [2010]: Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, Vol. 43., No. 2.
- Chikán A. [2008]: Vállalatgazdaságtan. 4. kiadás. Aula Kiadó, Budapest.
- Chikán A. – Czakó E. (szerk.) [2009]: Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Choong, K. K. [2008]: Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9., No. 4.
- Coase, R. H. [1937]: The Nature of the Firm. *Economica*, Vol. 4., No. 16.
- Coe, N. M. [2014]: Missing links: Logistics, governance and upgrading in a shifting global economy. *Review of International Political Economy*, Vol. 21., No. 1.
- Coe, N. M. – Yeung, H. W. C. [2015]: Global production networks: Theorizing economic development in an interconnected world. Oxford University Press, New York.
- Contractor, F. – Kumar, V. – Kundu, S. K. – Pedersen, T. [2010]: Reconceptualizing the Firm in a World of Outsourcing and Offshoring: The Organizational and Geographical Relocation of High-Value Company Functions. *Journal of Management Studies*, Vol. 47., No. 8.
- Corrado, C. A. – Haskel, J. – Jona-Lasinio, C. [2014]: Knowledge spillovers, ICT and productivity growth. Institute for the Study of Labor (IZA) Discussion Paper, No. 8274. Letölthető: <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/98966/1/dp8274.pdf>. Letöltve: 2015. január.
- Corrado, C. A. – Haskel, J. – Jona-Lasinio, C. – Iommi, M. [2012]: Intangible Capital and Growth Strategies for Advanced Economies: Measurement Methods and Comparative Results. IZA, DP, No. 6733. Letölthető: <http://ftp.iza.org/dp6733.pdf>. Letöltve: 2014. december.
- Corrado, C. A. – Hulten, C. R. – Sichel, D. E. [2005]: Measuring Capital and Technology an Expanded Framework. In: Corrado, C. – Haltiwanger, J. – Sichel, D. E. (eds.): Measuring Capital in the New Economy. University of Chicago Press, Chicago, 11–46. o.
- Corrado, C. A. – Hulten, C. R. – Sichel, D. E. [2009]: Intangible capital and US economic growth. *Review of Income and Wealth*, Vol. 55., No. 3.
- Craig, T. D. – Mudambi, R. [2013]: Global value chains. *iBegin White Paper*, No. 1., Fox School of Business, Temple University, Philadelphia. Letölthető: <http://astro.temple.edu/~rmudambi/iBEGIN/documents/2013GLOBALVALUECHAINSCraigMudambi-Rev07-05.pdf>. Letöltve: 2013. december.
- Crinó, R. [2005]: Wages, Skills and Integration in Poland, Hungary and the Czech Republic: an Industry-level Analysis. *Transition Studies Review*, Vol. 12., No. 3.
- Crookell, H. [1986]: Specialisation and international competitiveness. In: Etemad, H. – Dulude, L. S. (eds.): Managing the Multinational Subsidiary. Croom Helm, Beckenham, London, 102–111. o.
- Curran, L. – Zignano, S. [2010]: How Regional is the Supply Chain in the Enlarged EU? *Multinational Business Review*, Vol. 18., No. 1.
- Csaba L. [2014]: Átmenettan és közgazdaságtan. Akadémiai székfoglaló. *Közgazdasági Szemle*, 61. évf., 1. sz.

- Csáki, Gy. [2001]: The inflow of foreign direct investment into Hungary. In: Csáki, Gy. – Kar-sai, G. (eds.): *From Transition to Integration. Macroeconomic Development in Hungary 1990–2002*. Columbia University Press, New York, 226–261. o.
- Csáki Gy. (szerk.) [2009]: *A látható kéz*. Napvilág Kiadó, Budapest.
- Csáki Gy. – Szalavetz A. [2004]: A működőtőke-vonzási képesség mint a versenyképesség mércéje. *Külgazdaság*, 48. évf., 3. sz.
- Csizmadia Z. – Grosz A. [2011]: Innováció és együttműködés. A kapcsolathálózatok innovációra gyakorolt hatása. MTA Regionális Kutatások Központja, Pécs, Győr.
- Dachs, B. – Biege, S. – Borowiecki, M. – Lay, G. – Jäger, A. – Schartinger, D. [2012]: The Servitization of European Manufacturing Industries. MPRA Paper, No. 38873. Letölthető: [http://mpra.ub.uni-muenchen.de/38873/1/MPRA\\_paper\\_38873.pdf](http://mpra.ub.uni-muenchen.de/38873/1/MPRA_paper_38873.pdf).
- Dal Borgo, M. – Goodridge, P. – Haskel, J. – Pesole, A. [2013]: Productivity and Growth in UK Industries: An Intangible Investment Approach. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 75., No. 6.
- Davenport, T. H. [2005]: The Coming Commoditization of Processes. *Harvard Business Review*, Vol. 83., No. 6.
- De Backer, K. – Miroudot, S. [2012]: Mapping Global Value Chains. Mimeo. Letölthető: [http://www.wiod.org/conferences/groningen/Paper\\_DeBacker\\_Miroudot.pdf](http://www.wiod.org/conferences/groningen/Paper_DeBacker_Miroudot.pdf).
- Dedrick, J. – Kraemer, K. L. – Linden, G. [2010]: Who profits from innovation in global value chains? A study of the iPod and notebook PCs. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 19., No. 1.
- Dicken, P. [2003]: *Global Shift. Reshaping the global economic map in the 21<sup>st</sup> century*. 4<sup>th</sup> edition. SAGE Publication, Thousand Oaks, CA and London.
- Dicken, P. [2011]: *Global Shift. Mapping the Changing Contours of the World Economy*. 6<sup>th</sup> edition. SAGE Publication, Thousand Oaks, CA and London.
- Dossani, R. – Kenney, M. [2007]: The Next Wave of Globalization: Relocating Service Provision to India. *World Development*, Vol. 35., No. 5.
- Dörrenbächer, C. – Gammelgaard, J. [2006]: Subsidiary role development: The effect of micro-political headquarters–subsidiary negotiations on the product, market and value-added scope of foreign-owned subsidiaries. *Journal of International Management*, Vol. 12., No. 3.
- Dörrenbächer, C. – Gammelgaard, J. [2010]: Multinational corporations, inter-organizational networks and subsidiary charter removals. *Journal of World Business*, Vol. 45., No. 3.
- Drótos Gy. – Móricz P. [2012]: A vállalati informatika szerepe a versenyképesség alakításában a pénzügyi és gazdasági válság időszakában. *Vezetéstudomány*, 43. évf., 2. sz., különszám.
- Dulleck, U. – Foster, N. – Stehrer, R. – Woerz, J. [2005]: Dimensions of quality upgrading. Evidence from CEECs. *Economics of Transition*, Vol. 13., No. 1.
- Dunning, J. H. [1981]: Explaining the international position of countries: Towards a dynamic or developmental approach. *Weltwirtschaftliches Archiv*, Vol. 117., No. 1.
- Dunning, J. H. [1986]: The investment development cycle revisited. *Weltwirtschaftliches Archiv*, Vol. 122., No. 4.
- Dunning, J. H. [1993]: *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Dyker, J. H. – Singh, H. [1998]: The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23., No. 4.
- Dyker, D. A. – Radosevic, S. (eds.): [1999]: *Innovation and Structural Change in Post-Socialist Countries: A Quantitative Approach*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.

- Economist* [2016]: Call centres. The end of the line. February, 6<sup>th</sup>.
- Eichengreen, B. – Park, D. – Shin, K. [2013]: Growth slowdowns redux: New evidence on the middle-income trap. NBER Working Paper, No. 18673. National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- Eisenhardt, K. M. [1989]: Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Vol. 14., No. 4.
- Eisenhardt, K. M. – Graebner, M. E. [2007]: Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, Vol. 50., No. 1.
- Éltető A. [2003]: Versenyképesség a közép-kelet-európai külkereskedelemben. *Közgazdasági Szemle*, 50. évf., 3. sz.
- Ellram, L. M. – Tate, W. L. – Billington, C. [2008]: Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. *Journal of Operations Management*, Vol. 26., No. 2.
- Ernst, D. [2000]: Inter-Organizational Knowledge Outsourcing: What Permits Small Taiwanese Firms to Compete in the Computer Industry? *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 17., No. 2.
- Ernst, D. – Kim, L. [2002]: Global production networks, knowledge diffusion, and local capability formation. *Research Policy*, Vol. 31., No. 8.
- Escaith, H. – Lindenberg, N. – Miroudot, S. [2010]: Global Value Chains and the Crisis: Reshaping International Trade Elasticity. In: Cattaneo, O. – Gereffi, G. – Staritz, C. (eds.): *Global Value Chains in a Postcrisis World. A Development Perspective*. The World Bank, Washington, D.C., 73–125. o.
- Estrin, S. – Hughes, K. – Todd, S. [1997]: Foreign direct investment in Central and Eastern Europe. Royal Institute of International Affairs, London.
- Evgeniev, E. [2008]: Industrial and Firm Upgrading in the European Periphery. The Textile and Clothing Industry in Turkey and Bulgaria. Prof. Marin Drinov Academic Publishing House, Sofia.
- Farkas B. [2011]: A közép-kelet-európai piacgazdaságok fejlődési lehetőségei az Európai Unióban. *Közgazdasági Szemle*, 58. évf., 5. sz.
- Favaro, P. [2001]: Beyond bean counting: The CFO's expanding role. *Strategy & Leadership*, Vol. 29., No. 5.
- Feenstra, R. C. [1998]: Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 12., No. 4.
- Feenstra, R. C. – Hanson, G. H. [1999]: The Impact of Outsourcing and High-Technology Capital on Wages: Estimates for the U.S., 1979–1990. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 114., No. 3.
- Fenton-O'Creevy, M. – Gooderham, P. – Nordhaug, O. [2007]: Human resource management in US subsidiaries in Europe and Australia: centralisation or autonomy? *Journal of International Business Studies*, Vol. 39., No. 1.
- Fernandez-Stark, K. – Bamber, P. – Gereffi, G. [2011]: The offshore services value chain: upgrading trajectories in developing countries. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, Vol. 4., No. 1–3.
- Finger, J. M. – Kreinin, M. E. [1979]: A Measure of 'Export Similarity' and Its Possible Uses. *The Economic Journal*, Vol. 89., No. 356.
- Fiorini, M. – Jansen, M. – Xie, W. [2013]: Structural Change: How Different is the Present from the Past? Paper presented at CEPREMAP conference The Factory-Free Economy:

- What Next for the 21<sup>st</sup> Century? Paris, Mimeo. Letölthető: <https://sites.google.com/site/ffeconference/my-page>. Letöltve: 2015. január.
- Fratocchi, L. – Di Mauro, C. – Barbieri, P. – Nassimbeni, G. – Zanoni, A. [2014]: When manufacturing moves back: Concepts and questions. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 20., No. 1.
- Friedman, T. L. [2005]: *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. Farrar, Straus, and Giroux, New York.
- Frigant, V. [2011]: The three major uncertainties facing the European automotive industry. *European Review of Industrial Economics and Policy*, No. 3. Letölthető: <http://revel.unice.fr/eriep/index.html>.
- Frigant, V. – Jullien, B. [2014]: Comment la production modulaire transforme l'industrie automobile. *Revue de l'économie industrielle*, Vol. 145., No. 1.
- Frost, T. S. – Birkinshaw, J. M. – Ensign, P. C. [2002]: Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, Vol. 23., No. 11.
- Fukao, K. – Miyagawa, T. – Mukai, K. – Shinoda, Y. – Tonogi, K. [2009]: Intangible Investment in Japan: Measurement and Contribution to Economic Growth. *Review of Income and Wealth*, Vol. 55., No. 3.
- Gács J. [2007]: A gazdasági globalizáció számokban. A nyitottság alakulása az EU országai-ban. I., II. rész. *Közgazdasági Szemle*, 54. évf., 10., 11. sz.
- Gao, B. – Liu, W. – Norcliffe, G. [2012]: Hypermobility and the governance of global production networks: The case of the Canadian cycle industry and its links with China and Taiwan. *The Canadian Geographer*, Vol. 56., No. 4.
- Gelei A. [2017]: Globális értékláncok strukturális kérdései – versenyképességi megfontolások. *Külgazdaság*, 61. évf., 9–10. sz.
- Gereffi, G. [1994]: The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks. In: Gereffi, G. – Korzeniewicz, M. (eds.): *Commodity Chains and Global Capitalism*. Praeger, Westport, CT, 95–122. o.
- Gereffi, G. [1999]: International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. *Journal of International Economics*, Vol. 48., No. 1.
- Gereffi, G. [2005]: The Global Economy: Organization, Governance, and Development. In: Smelser, N. J. – Swedberg, R. (eds.): *The Handbook of Economic Sociology*. 2nd edition. Princeton University Press, Princeton, N.J., 160–182. o.
- Gereffi, G. [2014]: Global value chains in a post-Washington Consensus world. *Review of International Political Economy*, Vol. 21., No. 1.
- Gereffi, G. – Fernandez-Stark, K. [2010]: The Offshore Services Value Chain: Developing Countries and the Crisis. In: Cattaneo, O. – Gereffi, G. – Staritz, C. (eds.): *Global Value Chains in a Postcrisis World. A Development Perspective*. The World Bank, Washington, D.C., 335–372. o.
- Gereffi, G. – Frederick, S. [2010]: The Global Apparel Value Chain, Trade, and the Crisis: Challenges and Opportunities for Developing Countries. In: Cattaneo, O. – Gereffi, G. – Staritz, C. (eds.): *Global Value Chains in a Postcrisis World. A Development Perspective*. The World Bank, Washington, D.C., 157–208. o.
- Gereffi, G. – Lee, J. [2012]: Why the World Suddenly Cares About Global Supply Chains. *Journal of Supply Management*, Vol. 48., No. 3.
- Gereffi, G. – Humphrey, J. – Sturgeon, T. [2005]: The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, Vol. 12., No. 1.

- Gerschenkron, A. [1962, 1984]: Economic Backwardness in Historical Perspective. Harvard University Press, Cambridge. Magyarul: A gazdasági elmaradottság történelmi távlatból. Gondolat, Budapest, 1984.
- Gospel, H. – Sako, M. [2010]: The unbundling of corporate functions: the evolution of shared services and outsourcing in human resource management. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 19., No. 5.
- Görg, H. – Strobl, E. – Walsh, F. [2007]: Why do foreign-owned firms pay more? The role of on-the-job training. *Review of World Economics*, Vol. 143., No. 3, 464–482. o.
- Görlich, D. [2010]: Complementary tasks and the limits to the division of labour. Kiel Working Papers, No. 1670. Kiel Institute for the World Economy, Kiel.
- Görzig, B. – Gornig, M. [2011]: Intangibles, Can They Explain the Dispersion in Return Rates? *Innodrive Working Papers*, No. 6. Letölthető: [www.innodrive.org](http://www.innodrive.org). Letöltve: 2012. június 7.
- Graham, A. – Davey-Evans, S. – Toon, I. [2012]: The developing role of the financial controller: evidence from the UK. *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 13., No. 1.
- Grim, T. – Dobos, I. [2006]: Termelésstervezés a visszatás logisztikában. *Vezetéstudomány*, 37. évf., 5. sz.
- Grossman, G. – Rossi-Hansberg, E. [2008]: Trading tasks. A simple theory of offshoring. *American Economic Review*, Vol. 98., No. 5.
- Grubel, P. – Lloyd, P. [1975]: Intra-Industry Trade: The Theory and Measurement of International Trade in Differentiated Products. McMillan, London.
- Guerrieri, P. [1999]: Technology and Structural Change in the Trade Patterns of the former Centrally Planned Economies. In: Dyker, D. A. – Radosevic, S. (eds.): *Innovation and Structural Change in Post-Socialist Countries: A Quantitative Approach*. Kluwer, Dordrecht, 339–383. o.
- Gupta, A. K. – Govindarajan, V. [1991]: Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, Vol. 16., No. 4.
- Haakonsson, S. J. [2009]: The changing governance structures of the global pharmaceutical value chain. *Competition & Change*, Vol. 13., No. 1.
- Hall, R. [1993]: A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 14., No. 8.
- Halpern L. – Muraközy B. [2010]: Innováció és vállalati teljesítmény Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 57. évf., 4. sz.
- Halpern, L. – Muraközy, B. [2012]: Innovation, productivity and exports: the case of Hungary. *Economics of Innovation and New Technology*, Vol. 21., No. 2.
- Hátori B. – Szabó K. [2010]: A gyenge hazai innovációs teljesítmény intézményi magyarázatához. *Közgazdasági Szemle*, 57. évf., 10. sz.
- Hátori B. – Szabó K. (szerk.) [2012]: *Innovációs verseny – esélyek és korlátok*. Aula Kiadó, Budapest.
- Hansen, U. E. – Fold, N. – Hansen, T. [2014]: Upgrading to lead firm position via international acquisition: learning from the global biomass power plant industry. *Journal of Economic Geography*, Vol. 16., Issue, 1.
- Harangozó T. [2012]: Az erőforrás-alapú megközelítés a gyakorlatban. Az intellektuális tőke, mint az alapvető képesség forrása? *Vezetéstudomány*, 43. évf., 7–8. sz.
- Harris, J. [2010]: The World Economic Crisis and Transnational Corporations. *Science & Society*, Vol. 74., No. 3.



- Haskel, J. – Jona-Lasinio, C. – Iommi, M. [2012]: Intangible capital and growth in advanced economies: Measurement methods and comparative results. IZA Discussion Paper, No. 6733, Institute for the Study of Labor, Bonn.
- Havas A. [2009]: Magyar paradoxon: A gyenge innovációs teljesítmény lehetséges okai. *Külgazdaság*, 53. évf., 9–10. sz.
- Havas A. [2014]: Mit mér(j)ünk? Az innováció értelmezései – szakpolitikai következmények. *Közgazdasági Szemle*, 61. évf., 9. sz.
- Hedlund, G. [1986]: The hypermodern MNC – A heterarchy? *Human Resource Management*, Vol. 25., No. 1.
- Helper, S. – Sako, M. [2010]: Management innovation in supply chain: appreciating Chandler in the twenty-first century. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 19., No. 2.
- Herbert, I. P. – Seal, W. B. [2012]: Shared services as a new organisational form: Some implications for management accounting. *British Accounting Review*, Vol. 44., No. 2.
- Hobday, M. [1994]: Export-led Technology Development in the Four Dragons: The Case of Electronics. *Development and Change*, Vol. 25., No. 2.
- Hobday, M. – Davies, A. – Prencipe, A. [2005]: Systems Integration: A Core Competence of Modern Corporation. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 14., No. 6.
- Horner, R. [2013]: Strategic decoupling, recoupling and global production networks: India's pharmaceutical industry. *Journal of Economic Geography*, Vol. 14., No. 6.
- Howard, M. – Vidgen, R. – Powell, P. [2006]: Automotive e-hubs: Exploring Motivations and Barriers to Collaboration and Interaction. *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 15., No. 1.
- Hulten, C. [2010]: Decoding Microsoft: Intangible Capital as a Source of Company Growth. NBER Working Paper, No. 15799.
- Hummels, D. – Ishii, J. – Yi, K. M. [2001]: The Nature and Growth of Vertical Specialization in World Trade. *Journal of International Economics*, Vol. 54., No. 1.
- Humphrey, J. – Schmitz, H. [2002]: How does insertion into global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional Studies*, Vol. 36., No. 9.
- Hunya, G. [1999]: Integration through foreign direct investment – making Central Europe competitive. Edward Elgar, Cheltenham.
- Hunya G. – Sass M. [2013]: Menekülés Keletre? Termelési tevékenységek relokációja Magyarországra és Magyarországról a válság idején. *Külgazdaság*, 57. évf., 9–10. sz.
- Ilmakunnas, P. – Piekkola, H. [2014]: Intangible investment in people and productivity. *Journal of Productivity Analysis*, Vol. 41., No. 3.
- Inzelt, A. [2000]: Foreign direct investment in R&D: Skin-deep and soul-deep cooperation. *Science and Public Policy*, Vol. 27., No. 4.
- Inzelt, A. [2003]: Foreign involvement in acquiring and producing new knowledge: The case of Hungary. In: Cantwell, J. – Molero, J. (eds.): *Multinational Enterprises, Innovative Strategies and Systems of Innovation*. Edward Elgar, Cheltenham, 234–268. o.
- Inzelt A. [2010]: Külföldi részvétel a hazai egyetemek és az ipar közötti együttműködésben. *Közgazdasági Szemle*, 57. évf., 5. sz.
- IUC [2011]: Innovation Union Competitiveness Report, 2011. European Commission. Letölthető: [http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index\\_en.cfm?pg=to&section=competitiveness-report&year=2011](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm?pg=to&section=competitiveness-report&year=2011). Letöltve: 2013. január.
- Jacobides, M. G. – MacDuffie, J. P. – Tae, C. J. [2013]: How agency and structure shaped value stasis in the automobile ecosystem? Letölthető: <http://siepr.stanford.edu/system/files/>

- shared/pubs/papers/ValueStasisinAutomobileEcosystem\_SIEPRSeminar.pdf. Letöltve: 2015. január.
- Jacobides, M. G. – Knudsen, T. – Augier, M. [2006]: Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures. *Research Policy*, Vol. 35., No. 8.
- Javorcik, B. S. – Wei, S. J. [2004]: Pollution havens and foreign direct investment: dirty secret or popular myth? *Contributions in Economic Analysis & Policy*, Vol. 3., No. 2.
- Jindra, B. – Giroud, A. – Scott-Kennel, J. [2009]: Subsidiary roles, vertical linkages and economic development: Lessons from transition economies. *Journal of World Business*, Vol. 44., No. 2.
- Johanson, J. – Vahlne, E. [2009]: The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40., No. 9.
- Johnston, S. – Menguc, B. [2007]: Subsidiary size and the level of subsidiary autonomy in multinational corporations: a quadratic model investigation of Australian subsidiaries. *Journal of International Business Studies*, Vol. 38., No. 5.
- Jurajda, Š. – Stancik, J. [2013]: Organization and firm performance in the Czech Republic. *Prague Economic Papers*, No. 1.
- Kafourous, M. – Aliyev, M. [2016]: Institutions and foreign subsidiary growth in transition economies: The role of intangible assets and capabilities. *Journal of Management Studies*, Vol. 53., Issue 4. DOI: 10.1111/joms.12169.
- Kalotay, K. [2005]: The Central European Research and Development Platform for Investors. *Journal of World Investment & Trade*, Vol. 6., No. 6.
- Kaplinsky, R. – Farooki, M. [2011]: What are the Implications for Global Value Chains when the Market Shifts from the North to the South? *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, Vol. 4., No. 1.
- Kaplinsky, R. – Morris, M. [2001]: A handbook for value chain research. Letölthető: [http://asiandrivers.open.ac.uk/documents/Value\\_chain\\_Handbook\\_RKMM\\_Nov\\_2001.pdf](http://asiandrivers.open.ac.uk/documents/Value_chain_Handbook_RKMM_Nov_2001.pdf). Letöltve: 2013. július 2.
- Karp, L. – Stevenson, M. [2012]: Green industrial policy: trade and theory. World Bank Policy Research Working Paper, No. 6238.
- Kawakami, M. – Sturgeon, T. (ed.) [2011]: The Dynamics of Local Learning in Global Value Chains: Experiences from East Asia. IDE–JETRO, Palgrave Macmillan, London.
- Kenesei Zs. – Gyulavári T. [2012]: A marketing-erőforrások hatása a vállalati versenyképességre. *Vezetéstudomány*, 43. évf., 2. sz., különszám.
- Kenney, M. – Massini, S. – Murtha, T. [2009]: Offshoring administrative and technical work: New fields for understanding the global enterprise. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40., No. 6.
- Kharas, H. – Kohli, H. [2011]: What is the middle income trap, why do countries fall into it, and how can it be avoided? *Global Journal of Emerging Market Economies*, Vol. 3., No. 3.
- Kim, L. [1998]: From Imitation to Innovation: Dynamics of Korea's Technological Learning. Harvard Business School Press, Boston.
- Kirzner, I. M. [1973]: Competition and Entrepreneurship. University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Kirzner, I. M. [1997]: Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, Vol. 35., No. 1.
- Koh, W. T. [2006]: Singapore's transition to innovation-based economic growth: infrastructure, institutions and government's role. *R&D Management*, Vol. 36., No. 2.

- Koh, W. T. – Wong, P. K. [2005]: Competing at the frontier: The changing role of technology policy in Singapore's economic strategy. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 72., No. 3.
- Kontra V. – Lajkó E. [2011]: Multinacionális vállalatok a kiszervezett szolgáltatási iparágban. In: Chikán A. (szerk.): A multinacionális vállalatok hatása a hazai versenyre és a versenyképességre. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest, 285–345. o.
- Kornai, J. [1994]: Highways and Byways: Studies on Reform and Post-communist Transition. MIT Press, Boston.
- Kőrösi G. [2005]: Vállalati munkahelyteremtés és -rombolás. *Közgazdasági Szemle*, 52. évf., 11. sz.
- KPMG International [2009]: Global M&A: Outlook for Automotive. Letölthető: <http://www.kpmg.com/Ca/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Global%20MA%20-%20Automotive.pdf>. Letöltve: 2014. június.
- KPMG International [2014]: KPMG's Global Automotive Executive Survey, 2014. Letölthető: [www.kpmg.com/automotive](http://www.kpmg.com/automotive). Letöltve: 2015. január.
- Laestadius, S. – Petersen, T. E. – Sandven, T. [2005]: Towards a new understanding of innovativeness – and of innovation based indicators. *Perspectives on Economic and Social Integration*, Vol. 11., No. 1–2.
- Laki M. [2005]: A magyar cipőpiac átalakulása 1989 után. *Fejlesztés és Finanszírozás*, 1. sz.
- Lall, S. [1992]: Technological capabilities and industrialization. *World Development*, Vol. 20., No. 2.
- Lall, S. [2000]: The technological structure and performance in developing countries' manufactured exports. *Oxford Development Studies*, Vol. 28., No. 3.
- Lam, A. [2005]: Organizational innovation. In: Fagerberg, J. – Mowery, D. – Nelson, R. R. (eds.): *Handbook of Innovation*. Oxford University Press, 115–147. o.
- Langlois, R. N. [2003]: The vanishing hand: the changing dynamics of industrial capitalism. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12., No. 2.
- Lanz, R. – Mioudot S. – Nordås, H. K. [2013]: Offshoring of Tasks: Taylorism versus Toyotism. *The World Economy*, Vol. 36., No. 2.
- Larsen, M. – Manning, S. – Pedersen, T. [2011]: The Hidden Costs of Offshoring: The Impact of Complexity, Design Orientation, and Experience. *Academy of Management Best Paper Proceedings*. Letölthető: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1823705>. Letöltve: 2013. augusztus, 2014. november.
- Lazonick, W. [2013]: The Financialization of the US Corporation: What has been Lost, and How it can be Regained. *Seattle University Law Review*, Vol. 36., Issue 2. 857–909. o. Letölthető: [http://digitalcommons.law.seattleu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2158&context=sulr&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.hu%2Fscholar%3Fhl%3Dhu%26as\\_sdt%3D0%2C5%26q%3Dlazonick%2Bfinancialization#search=%22lazonick%20financialization%22](http://digitalcommons.law.seattleu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2158&context=sulr&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.hu%2Fscholar%3Fhl%3Dhu%26as_sdt%3D0%2C5%26q%3Dlazonick%2Bfinancialization#search=%22lazonick%20financialization%22). Letöltve: 2014. november.
- Leamer, E. E. [2007]: A Flat World, A Level Playing Field, a Small World After All, or None of the Above? A Review of Thomas L. Friedman's *The World is Flat*. *Journal of Economic Literature*, Vol. 45., No. 1.
- Lee, J. – Gereffi, G. [2013]: The Co-Evolution of Concentration in Mobile Phone Value Chains and its Impact on Social Upgrading in Developing Countries. *Capturing the Gains Working Paper*, No. 25. Letölthető: [www.capturingthegains.org](http://www.capturingthegains.org). Letöltve: 2013. december 27.

- Lepak, D. P. – Smith, K. G. – Taylor, S. M. [2007]: Value Creation and value capture: A multi-level perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 32., No. 1.
- Lewin, A. Y. [2012]: Global Sourcing of Business Services: Key Findings and Trends from ORN Research. 2012 Outsourcing World Summit konferencián elhangzott előadás diái. Letölthető: [http://www.fuqua.duke.edu/offshoring/documents/pdf/research/presentations/p\\_p\\_iaop\\_ws\\_2012](http://www.fuqua.duke.edu/offshoring/documents/pdf/research/presentations/p_p_iaop_ws_2012).
- Lewin, A. Y. – Peeters, C. [2006]: Offshoring Work: Business Hype or the Onset of Fundamental Transformation? *Long Range Planning*, Vol. 39., No. 3.
- Luo, Y. [2007]: From foreign investors to strategic insiders: Shifting parameters, prescriptions and paradigms for MNCs in China. *Journal of World Business*, Vol. 42., No. 1.
- Mahutga, M. C. [2012]: When do value chains go global? A theory of the spatialization of global value chains. *Global Networks*, Vol. 12., No. 1.
- Majcen, B. – Radosevic, S. – Rojec, M. [2009]: Nature and determinants of productivity growth of foreign subsidiaries in Central and East European countries. *Economic Systems*, Vol. 33., No. 2.
- Majcen, B. – Verbic, M. – Polanec, S. [2011]: Innovativeness and Intangibles: The Case of Slovenia. Innodrive Working Papers, No. 18. Letölthető: [www.innodrive.org](http://www.innodrive.org). Letöltve: 2014 december.
- Makó Cs. – Illésy M. – Csizmadia P. [2006]: A gazdasági fejlődés új útjainak keresése: a szervezeti innovációk szerepének felértékelődése. I–II. *Társadalomkutatás*, 26. évf., 3., 4. sz.
- Makó Cs. – Illésy M. – Csizmadia P. [2008]: A munkahelyi innovációk és a termelési paradigmaváltás kapcsolata. *Közgazdasági Szemle*, 55. évf., 12. sz.
- Makó, C. – Csizmadia, P. – Illésy, M. – Iwasaki, I. – Szanyi, M. [2011]: Organizational Innovation and Knowledge Use Practice: Cross-Country Comparison. Institute of Economic Research, Hitotsubashi University, Discussion Paper, No. B 38.
- Makó, C. – Illésy, M. – Csizmadia, P. [2012]: Declining Innovation Performance of the Hungarian Economy: Special Focus on Organizational Innovation. The Example of the European Community Innovation Survey (CIS). *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, Vol. 8., No. 1.
- Makó, Cs. – Moerel, H. – Illésy, M. – Csizmadia, P. (eds.) [2007]: Working It Out? The Labour Process and Employment Relations in the New Economy. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Malnight, T. W. [1995]: Globalization of an Ethnocentric Firm: An Evolutionary Perspective. *Strategic Management Journal*, Vol. 16., No. 2.
- Manning, S. – Hutzschenreuter, T. – Strathmann, A. [2013]: Emerging capability or continuous challenge? Relocating knowledge work and managing process interfaces. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 22., No. 5.
- Manning, S. – Massini, S. – Lewin, A. Y. [2008]: A Dynamic Perspective on Next-Generation Offshoring: The Global Sourcing of Science and Engineering Talent. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 22., No. 3.
- Manning, S. – Massini, S. – Peeters, C. – Lewin, A. Y. [2012]: Global Co-Evolution of Firm Boundaries: Process Commoditization, Capabilities Development, and Path Dependencies. CEB Working Paper, No. 12/009., Université Libre de Bruxelles, Solvay Brussels School of Economics and Management Centre Emile Bernheim.
- Manning, S. – Massini, S. – Lewin, A. Y. [2008]: A Dynamic Perspective on Next-Generation Offshoring: The Global Sourcing of Science and Engineering Talent. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 22., No. 3.

- Manyika, J. – Chui, M. – Bughin, J. – Dobbs, R. – Bisson, P. – Marrs, A. [2013]: Disruptive Technologies: Advances that will transform life, business and the global economy. McKinsey Global Institute, New York.
- Marrocu, E. – Paci, R. – Pontis, M. [2012]: Intangible capital and firms' productivity. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 21., No. 2.
- Martinez, J. I. – Jarillo, J. C. [1989]: The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, Vol. 20., No. 3.
- Mathews, J. A. [2006]: Dragon Multinationals: New Players in 21st Century Globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 23., No. 1.
- Mathews, J. A. [2009]: China, India and Brazil: Tiger technologies, dragon multinationals and the building of national systems of economic learning. *Asian Business and Management*, Vol. 8., No. 1.
- Mattoo, A. – Wang, Z. – Wei, S. J. (eds.) [2013]: Trade in Value Added: Developing New Measures of Cross-Border Trade. World Bank, Washington, D.C.
- Mátyás A. [2004]: Az új osztrák iskola általános jellemzése. *Közgazdasági Szemle*, 51. évf., 10. sz.
- McGrath, R. G. [2015]: Can Nokia Reinvent Itself Again? *Harvard Business Review*, 16, April, <https://hbr.org/2015/04/can-nokia-reinvent-itself-again>.
- McKinsey & Company [2014]: Innovating automotive retail. Journey towards a customer-centric, multiformat sales and service network. McKinsey & Company. Letölthető: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/innovating-automotive-retail>.
- Meske, W. [1999]: Transformation of R&D in the Post-Socialist Countries: Asset or Liability? In: Dyker, D. A. – Radosevic, S. (ed.): Innovation and Structural Change in Post-Socialist Countries: A Quantitative Approach. NATO ASI Series, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, Vol. 20., 137–152. o.
- Mészáros Á. [2004]: A magyarországi közvetlen külföldi működőtőke-beruházások exportenklavé jellege. *Külgazdaság*, 48. évf., 4. sz.
- Mészáros Á. [2009]: A fordizmus és a totyotizmus a Magyar Suzuki beszállítói rendszerében. *Köz-Gazdaság*, 4. évf., 1. sz.
- Meyer, K. – Lieb-Dóczy, E. E. [2003]: Post-Acquisition Restructuring as Evolutionary Process. *Journal of Management Studies*, Vol. 40., No. 2.
- MIGA [2006]: The impact of Intel on Costa Rica. Nine years after the decision to invest. Multilateral Investment Guarantee Agency, World Bank, Washington, D.C.
- Milberg, W. – Winkler, D. [2013]: Outsourcing Economics. Global Value Chains in Capitalist Development. Cambridge University Press, Cambridge.
- Miroudot, S. – Lanz, R. [2011]: Intra-Firm Trade: Patterns, Determinants and Policy Implications. OECD, Trade Policy Papers, No.114., OECD, Paris.
- Mises, L. von [1949]: Human Action. Yale University Press, New Haven, CT.
- Mises, L. von [1940]: Nationalökonomie, Theorie des Handelns und Wirtschaftens. Editions Union Genf.
- Moncada-Paternò-Castello, P. – Ciupagea, C. – Smith, K. – Tübke, A. – Tubbs, M. [2010]: Does Europe perform too little corporate R&D? A comparison of EU and non-EU corporate R&D performance. *Research Policy*, Vol. 39., No. 4.
- Montresor, S. – Vezzani, A. [2014]: Intangible investments' components and innovation propensity. Evidence from the Innobarometer 2013. Letölthető: [http://www.gredeg.cnrs.fr/Documents/2014/Montresor\\_Vezzani\\_2014.pdf](http://www.gredeg.cnrs.fr/Documents/2014/Montresor_Vezzani_2014.pdf). Letöltve: 2015. június.

- Mothe, C. – Thi, T. U. N. [2010]: The link between non-technological innovations and technological innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 13., No. 3.
- Mudambi, R. [2008]: Location, control and innovation in knowledge-intensive industries. *Journal of Economic Geography*, Vol. 8., No. 5.
- Mudambi, R. – Navarra, P. [2004]: Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. *Journal of International Business Studies*, Vol. 35., No. 5.
- Navas-Alemán, L. [2011]: The impact of operating in multiple value chains for upgrading: the case of the Brazilian furniture and footwear industries. *World Development*, Vol. 39., No. 8.
- Neely, A. [2008]: Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research*, Vol. 1., No. 2.
- Nielsen, P. B. [2011]: Development of methodologies and measurement methods to analyze global value chains. PPT presentation delivered at COST Expert Meeting, Leuven, 28–29 April, 2011, Statistics Denmark.
- NMH [2011]: Összefoglaló a munkaerő-kölcsönzők 2013. évi tevékenységéről. Budapest, Nemzeti Munkaügyi Hivatal.
- Nolan, P. – Zhang, J. – Liu, C. [2008]: The global business revolution, the cascade effect, and the challenge for firms from developing countries. *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 32., No. 1.
- Nölke, A. – Vliegenthart, A. [2009]: Enlarging the varieties of capitalism: The emergence of dependent market economies in East Central Europe. *World Politics*, Vol. 61., No. 4.
- OECD [2012]: Mapping Global Value Chains. OECD Working Party of the Trade Committee, TAD/TC/WP/RD(2012)9, OECD, Paris.
- OECD [2013a]: Interconnected economies: Benefiting from global value chains. OECD, Paris.
- OECD [2013b]: New Sources of Growth: Knowledge-Based Capital. OECD, Paris.
- OECD [2013c]: Supporting investment in knowledge capital, growth and innovation. OECD, Paris.
- Oh, C. H. [2009]: The international scale and scope of European multinationals. *European Management Journal*, Vol. 27., No. 6.
- O'Mahony, M. – Vecchi, M. [2009]: R&D, knowledge spillovers and company productivity performance. *Research Policy*, Vol. 38., No. 1.
- Ó'Riain, S. [2004]: The politics of high-tech growth: developmental network states in the global economy. Cambridge University Press, Cambridge.
- Oshri, I. [2011]: Offshoring Strategies. Evolving Captive Centre Models. MIT Press, Boston, MA.
- Özatagan, G. [2011]: Shifts in value chain governance and upgrading in the European periphery of automotive production: evidence from Bursa, Turkey. *Environment and Planning*, Vol. 43., No. 4.
- Páger B. – Szerb L. [2014]: GEM 2012 Magyarország: Megtorpanás vagy a visszaesés kezdete? Globális Vállalkozói Monitor Magyarország. Jelentések sorozat. Letölthető: <http://www.regscience.hu:8080/xmlui/handle/11155/738>. Letöltve: 2015. január.
- Parthasarathy, B. – Aoyama, Y. [2006]: From software services to R&D services: local entrepreneurship in the software industry in Bangalore, India. *Environment and Planning*, Vol. 38., No. 7.
- Pavitt, K. [1984]: Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and theory. *Research Policy*, Vol. 13., No. 6.

- Pavitt, K. [1997]: Transforming centrally planned systems of science and technology: the problem of obsolete competencies. In: *Dyker, D. A. (eds.): The Technology of Transition. Science and Technology Policies for Transition Countries. Central European University Press, Budapest*, 43–60. o.
- Paolínek, P. [2008]: A Successful Transformation? Restructuring of the Czech Automobile Industry. Physica Verlag, Heidelberg.
- Paolínek, P. – Domanski, B. – Guzik, R. [2009]: Industrial Upgrading Through Foreign Direct Investment in Central European Automotive Manufacturing. *European Urban and Regional Studies*, Vol. 16., No. 1.
- Pearce, R. D. [1999]: Decentralised R&D and strategic competitiveness: globalised approaches to generation and use of technology in multinational enterprises (MNEs). *Research Policy*, Vol. 28., No. 2–3. o.
- Peneder, M. [1999]: The Austrian Paradox: “Old” Structures But High Performance? *WIFO, Austrian Economic Quarterly*, No. 4.
- Penrose, E. [1959]: The Theory of the Growth of the Firm. Basil Blackwell, Oxford.
- Phelps, N. A. – Fuller, C. [2016]: Inertia and change in multinational enterprise subsidiary capabilities: an evolutionary economic geography framework. *Journal of Economic Geography*, Vol. 16., No. 1.
- Piekkola, H. [2011]: Intangible Capital in EU 27 – Drivers of Growth and Location in the EU. Proceedings of the University of Vaasa. Reports, Vol. 166. Letölthető: [http://www.inn-odrive.org/attachments/File/Innodrive\\_Manual\\_2011\\_Piekkola%28ed%29.pdf](http://www.inn-odrive.org/attachments/File/Innodrive_Manual_2011_Piekkola%28ed%29.pdf). Letöltve: 2014. március.
- Pilat, D. – Wölfl, A. [2005]: Measuring the Interaction Between Manufacturing and Services. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 5. OECD, Paris.
- Pisoni, A. – Onetti, A. – Fraticchi, L. [2010]: Internationalization of Italian Firms in Central and Eastern European Countries: Headquarters–Subsidiary Relationship. *Journal of East-West Business*, Vol. 16., No. 2.
- Pitti Z. [2011]: A gazdasági teljesítmények vállalászási mérettől függő jellemzői Magyarországön. *Köz-Gazdaság*, 6. évf., 3. sz.
- Plank, L. – Staritz, C. [2014]: Global competition, institutional context, and regional production networks: Up- and downgrading experiences in Romania’s apparel industry. Austrian Foundation for Development Research (ÖFSE), Working Paper, No. 50.
- Ponte, S. – Ewert, J. [2009]: Which way is “up” in upgrading? Trajectories of change in the value chain for South African wine. *World Development*, Vol. 37., No. 10.
- Porter, M. E. [1985]: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York.
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. [1990]: The core competences of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68., No. 3.
- Prebisch, R. [1949]: Economic Survey of Latin-America, 1948. United Nations, New York.
- Quah, D. T. [2011]: The global economy’s shifting centre of gravity. *Global Policy*, Vol. 2., No. 1.
- Quah, D. T. [1996]: Twin Peaks: Growth and Convergence in Models of Distribution Dynamics. *The Economic Journal*, Vol. 106., No. 437.
- Radlo, M. J. – Sass, M. [2012]: Outward foreign direct investments and emerging multinational companies from Central and Eastern Europe: The case of Visegrád countries. *Eastern European Economics*, Vol. 50., No. 2.
- Radosevic, S. – Kaderabková, A. (eds.) [2011]: Challenges for European Innovation Policy. Cohesion and Excellence from a Schumpeterian Perspective. Edward Elgar, Cheltenham.

- Ravenhill, J. [2014]: Global value chains and development. *Review of International Political Economy*, Vol. 21., No. 1.
- Ricardo, D. [1817, 1991]: On the principles of political economy and taxation. John Murray, London. Magyarul: A politikai gazdaságtan és az adózás alapelvei. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. Ford.: Kislégyi Nagy Dénes.
- Ricz J. [2016]: Fejlesztő állam a huszonegyedik században: Egy új megközelítés elemzési kerete. *Köz-Gazdaság*, 11. évf., 1. sz., 131–153. o.
- Ricz J. [2017]: A klasszikus fejlesztő állam megközelítés: Egy letűnt világ nyomában. *Köz-Gazdaság*, 12. évf., 2. sz., 65–91. o.
- Ritter, T. – Gemünden, H. G. [2003]: Network competence: its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*, Vol. 56., No. 9.
- Rodrik, D. [2013]: Green industrial policy. Letölthető: <http://www.sss.ias.edu/faculty/rodrik/papers>. Letöltve: 2015. február.
- Rossing, P. C. – Rohde, C. [2010]: Overhead cost allocation changes in a transfer pricing tax compliant multinational enterprise. *Management Accounting Research*, Vol. 21., No. 3.
- Rugman, A. M. – Douglas, S. [1986]: The Strategic Management of Multinationals and World Product Mandating. In: Etemad, H. – Duluide, L. S. (eds.): Managing the Multinational Subsidiary. Croom Helm, Beckenham, London, 90–101. o.
- Rugman, A. M. – Verbeke, A. [2001]: Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, Vol. 22., No. 3.
- Rugman, A. M. – Verbeke, A. [2004]: Regional transnationals and Triad strategy. *Transnational Corporations*, Vol. 13., No. 3.
- Rugman, A. M. – Verbeke, A. – Yuan, W. [2011]: Re-conceptualizing Bartlett and Ghoshal's Classification of National Subsidiary Roles in the Multinational Enterprise. *Journal of Management Studies*, Vol. 48., No. 2.
- Sako, M. [2006]: Outsourcing and offshoring: Implications for productivity of business services. *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 22., No. 4.
- Sass M. [2007]: Hogyan befolyásolják a külső szereplők a magyar vállalatok versenyképességét? *Külgazdaság*, 51. évf., 7–8. sz.
- Sass M. [2008a]: Szolgáltatások relokációja: európai folyamatok. *Európai Tükör*, 13. évf., 7–8. sz.
- Sass, M. [2008b]: The use of local supplies by MNC affiliates – What are the determining factors? ICEG Opinion, No. 10.
- Sass, M. [2011]: The impact of foreign direct investment in business services on the local economy: The case of Hungary. In: Rugraff, E. – Hansen, M. (eds.): Multinational Corporations and Local Firms in Emerging Economies. Amsterdam University Press, Amsterdam, 51–74. o.
- Sass, M. [2012]: The EU Industry in the Global Value Chain. In: Robert Stehrer (co-ordinator) – Borowiecki, M. – Dachs, B. – Hanzl, D. – Kinkel, S. – Pöschl, J. – Sass, M. – Schmall, T. C. – Szalavetz, A.: Reaping the Benefits of Globalisation. European Competitiveness Report, Chapter 2.
- Sass, M. [2013]: Case study evidence of the extent and nature of foreign subsidiaries' R&D and innovation capability in Hungary. MTA KRTK, Budapest (GRINCOH Working Papers, WP 2.4).
- Sass, M. – Fifeekova, M. [2011]: Offshoring and outsourcing business services to Central and Eastern Europe: Some Empirical and Conceptual Considerations. *European Planning Studies*, Vol. 19., No. 9.



- Sass, M. – Szalavetz, A. [2014]: Fostering R&D-based integration and upgrading in global value chains – Policy options drawing on Hungarian evidence. *Acta Oeconomica*, Vol. 64., Special Issue: Post-Socialist Transition in a 25-Year Perspective.
- Sass, M. – Szanyi, M. [2004]: Is crowding in a real option? The development of supplier linkages of local firms to multinational corporations. In: *Zschiedrich, H. – Schmeisser, W. – Hummel, T. R. (eds.): Internationales Management in den Märkten Mittel- und Osteuropas*. Rainer Hampp Verlag, München–Mering, 367–390. o.
- Sato, Y. – Fujita, M. [2009]: Capability Matrix: A Framework for Analyzing Capabilities in Value Chains. IDE Discussion Papers, No. 219., Institute of Developing Economies, Japan.
- Schmid, S. – Grosche, P. [2008]: Vom Montagewerk zum Kompetenzzentrum – Der Aufstieg von Audis Tochtergesellschaft im ungarischen Győr. ESCP–EAP Working Paper, No. 43., European School of Management, Berlin.
- Schmid, S. – Schurig, A. [2003]: The development of critical capabilities in foreign subsidiaries: disentangling the role of the subsidiary's business network. *International Business Review*, Vol. 12., No. 6.
- Schmidt, T. – Rammer, C. [2007]: Non-technological and Technological Innovation: Strange Bedfellows? ZEW Discussion Papers, No. 07-52.
- Schmitz, H. – Strambach, S. [2009]: The organisational decomposition of innovation and global distribution of innovative activities: insights and research agenda. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, Vol. 2., No. 4.
- Schott, P. K. [2003]: One Size Fits All? Heckscher-Ohlin Specialization in Global Production. *American Economic Review*, Vol. 93., No. 3.
- Schott, P. K. [2004]: Across-Product Versus Within-Product Specialization in International Trade. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 119., No. 2.
- Schott, P. K. [2008]: The relative sophistication of China's exports. *Economic Policy*, Vol. 23., No. 53.
- Schumpeter, J. A. [1934]: *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Sedgwick, D. [2013]: GM presses suppliers for future recall costs. *Automotive News*, 5, August. Letölthető: <http://www.autonews.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20130805/OEM10/308059934&template=printart>. Letöltve: 2014. december.
- Seppälä, T. – Kenney, M. – Ali-Yrkkö, J. [2014]: Global supply chains and transfer pricing: Insights from a case study. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 19., No. 4., 445–454. o.
- Shin, N. – Kraemer, K. L. – Dedrick, J. [2012]: Value Capture in the Global Electronics Industry: Empirical Evidence for the „Smiling Curve“ Concept. *Industry and Innovation*, Vol. 19., No. 2.
- Singer, H. W. [1950]: The Distribution of Gains between Investing and Borrowing Countries. *American Economic Review*, Vol. 40., No. 2.
- Soós K. A. [2000]: Strukturális fejlődés a feldolgozóiparban a piacgazdasági átmenet idején. *Külgazdaság*, 44. évf., 7–8. sz.
- Soós K. A. [2002]: Az átmeneti országok EU-exportja nemzetközi összehasonlításban. *Közgazdasági Szemle*, 49. évf., 12. sz.
- Srholec, M. [2007]: High-Tech Exports from Developing Countries: A Symptom of Technology Spurts or Statistical Illusion? *Review of World Economics*, Vol. 143., No. 2.

- Stehrer, R. (coordinator) – Ali-Yrkkö, J. – Hanzl-Weiss, D. – Foster, N. – Rouvinen, P. – Seppälä, T. – Stöllinger, R. – Ylä-Anttila, P. [2011]: Trade in Intermediate Products and EU Manufacturing Supply Chains. WIIW Research Report, No. 369., Vienna Institute for International Economic Studies, Vienna.
- Stehrer, R. (coordinator) – Biege, S. – Borowiecki, M. – Dachs, B. – Francois, J. – Hanzl-Weiss, D. – Hauknes, J. – Jäger, A. – Knell, M. – Lay, G. – Pindyuk, O. – Scharfing, D. [2012]: Convergence of Knowledge-Intensive Sectors and the EU's External Competitiveness. WIIW Research Report, No. 377., Vienna Institute for International Economic Studies, Vienna.
- Steinfeld, E. S. [2004]: China's shallow integration. *World Development*, Vol. 32., No. 11.
- Sturgeon, T. J. [2002]: Modular Production Networks: A New American Model of Industrial Organization. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11., No. 3.
- Sturgeon, T. J. [2008]: Mapping integrative trade: conceptualising and measuring global value chains. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, Vol. 1., No. 3.
- Sturgeon, T. J. [2013]: Global Value Chains and Economic Globalization. Towards a New Measurement Framework. Report to Eurostat. Mimeo. Letölthető: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european\\_business/documents/Sturgeon\\_report\\_Eurostat.pdf](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/documents/Sturgeon_report_Eurostat.pdf).
- Sturgeon, T. J. – Gereffi, G. [2009]: Measuring success in the global economy: international trade, industrial upgrading, and business function outsourcing in global value chains. *Transnational Corporations*, Vol. 18., No. 2.
- Sturgeon, T. J. – Kawakami, M. [2010]: Global Value Chains in the Electronics Industry: Was the Crisis a Window of Opportunity for Developing Countries? In: Cattaneo, O. – Gereffi, G. – Staritz, C. (eds.): *Global Value Chains in a Postcrisis World. A Development Perspective*. The World Bank, Washington, D.C., 245–302. o.
- Sturgeon, T. J. – Nielsen, P. B. – Linden, G. – Gereffi, G. – Brown, C. [2012]: Direct Measurement of Global Value Chains: Collecting Product- and Firm-Level Statistics on Value Added and Business Function Outsourcing and Offshoring. Letölthető: [http://www.irl.berkeley.edu/conference/2012/materials/Sturgeon\\_Direct\\_Measurement.pdf](http://www.irl.berkeley.edu/conference/2012/materials/Sturgeon_Direct_Measurement.pdf).
- Sturgeon, T. J. – van Biesebroeck, J. – Gereffi, G. [2008]: Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry. *Journal of Economic Geography*, Vol. 8., No. 3.
- Szabó K. [2006]: Az infokommunikációs technológiák hatása a hagyományos gazdasági választóvonalakra. *Külgazdaság*, 50. évf., 9–10. sz.
- Szalavetz A. [1998]: Az energetikai gépgyártás privatizációja. Számadás a talentumról sorozat. ÁPV Rt., Kulturtrade, Budapest.
- Szalavetz A. [1999]: Technológiatranszfer, innováció és modernizáció. OMFB, Budapest.
- Szalavetz A. [2000]: Hagyományos iparágak – Hanyatló iparágak? Oktatási Minisztérium, Budapest.
- Szalavetz A. [2002]: „Új gazdaság”-jelenségek. A feldolgozóipar terciarizálódása. *Külgazdaság*, 46. évf., 12. sz.
- Szalavetz A. [2004]: Az információtechnológiai forradalom és a felzárkózó gazdaságok. Kosuth Kiadó, Budapest.
- Szalavetz A. [2008a]: A szolgáltatási szektor és a gazdasági fejlődés. *Közgazdasági Szemle*, 55. évf., 6. sz.
- Szalavetz A. [2008b]: Kína tudomány- és technológiapolitikája. *Külgazdaság*, 52. évf., 1–2. sz.
- Szalavetz A. [2009a]: A fejlesztő állam tudomány- és technológiapolitikája. In: Csáki Gy. (szerk.) [2009]: *A látható kéz*. Napvilág Kiadó, Budapest, 201–235. o.

- Szalavetz A. [2009b]: Feltörekvő transznacionális társaságok – a kínai példa a klasszikus elmélet tükrében. *Közgazdasági Szemle*, 56. évf., 12. sz.
- Szalavetz A. [2010]: Relokáció egy autóipari beszállító példáján. *Köz-Gazdaság*, 5. évf., 1. sz.
- Szalavetz, A. [2012a]: The Hungarian automotive sector – a comparative CEE perspective with special emphasis on structural change. In: *Welfens, P. J. J.* (ed.): *Clusters in Automotive Information & Communication Technology. Innovation, Multinationalization and Networking Dynamics*. Springer, Dordrecht, 241–270. o.
- Szalavetz, A. [2012b]: Micro-level aspects of knowledge-based development: Measuring quality-based upgrading in MNCs Hungarian subsidiaries. *International Journal of Knowledge-Based Development*, Vol. 3., No. 4.
- Szalavetz A. [2013]: Régi-új világgazdasági jelenségek a globális értékláncok tükrében. *Kül-gazdaság*, 57. évf., 3–4. sz.
- Szalavetz, A. [2018]: Impact of greening on the upgrading of manufacturing subsidiaries' technological capabilities – A Hungarian perspective. *Journal of East European Management Studies*, Vol. 23., No. 3.
- Szanyi M. [2001]: Bértörekvés Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 48. évf., 3. sz.
- Szanyi M. [2010]: A dualitás kérdése a rendszerváltást követő gazdasági fejlődésben. *Com-petitio*, 9. év, 1. sz.
- Szanyi, M. [2013]: Large-scale transformation of socio-economic institutions – comparative case studies on CEECs: Varieties of capitalism and CEECs. European Commission, WWW for Europe Working paper, No. 19., Brussels.
- Szanyi, M. – Csizmadia, P. – Illésy, M. – Iwasaki, I. – Makó, Cs. [2010]: The relationship between supplier networks and industrial clusters: an analysis based on the cluster mapping method. *Eastern Journal of European Studies*, Vol. 1., No. 1.
- Szentes T. [1976]: Az elmaradottság és fejlettség dialektikája a tőkés világgazdaságban. Kos-suth Könyvkiadó, Budapest.
- Szentes T. [2011]: Fejlődés-gazdaságtan. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Szerb L. – Ács J. Z. [2010]: Vállalkozási tevékenység a világban és Magyarországon, a Globá-lis Vállalkozói Index (GEI) alapján. *Magyar Tudomány*, 10. sz., 1238–1251. o.
- Szerb L. – Csapi V. – Deutsch N. – Hornyák M. – Horváth Á. – Kruzslicz F. – Lányi B. – Márkus G. – Rác G. – Rappai G. – Rideg A. – Szűcs P. K. – Ullbert J. [2014]: Mennyire versenyképesek a magyar kisvállalatok? A magyar kisvállalatok (MKKV szektor) versenyképességének egyéni-vállalati szintű mérése és komplex vizsgálata. *Marketing és Menedzsment*, 48. évf., Különszám, 3–21. o.
- Tallman, S. – Koza, M. P. [2010]: Keeping the Global in Mind. The Evolution of the Headquar-ters' Role in Global Multi-business Firms. *Management International Review*, Vol. 50., No. 4.
- Tan, P. H. – Plowman, D. – Hancock, P. [2008]: The evolving research on intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9., No. 4.
- Tarnói, G. (szerk.) [1997]: K+F. Gondolatok a kutatásról, fejlesztésről, innovációról. Irodalom Kft., Budapest.
- Teece, D. [1986]: Profiting from technological innovation: implications for integration, col-laboration, licensing and public policy. *Research Policy*, Vol. 15., No. 6.
- Teece, D. [1998]: Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, Vol. 40., No. 3.
- Teece, D. [2010]: Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, Vol. 43., No. 2.

- Teece, D. – Pisano, G. – Shuen, A. [1997]: Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18., No. 7.
- Timmer, M. (ed.) [2012]: The World Input-Output Database: Content, Sources and Method. WIOD Working Paper, No. 10. Letölthető: <http://www.wiod.org/publications/papers/wiod10.pdf>. Letöltve: 2013. augusztus 5.
- Tokatli, N. [2013]: Toward a better understanding of the apparel industry: a critique of the upgrading literature. *Journal of Economic Geography*, Vol. 13., No. 6.
- Tomlinson, M. [2000]: The contribution of Knowledge-intensive Services to the Manufacturing Industry. In: Andersen, B. (ed.): Knowledge and Innovation in the New Service Economy. Edward Elgar, Cheltenham, 36–48. o.
- Török Á. [1996]: A versenyképesség-elemzés egyes módszertani kérdései. BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Versenyben a Világgal Műhelytanulmányok, No. 8.
- Török Á. [2006a]: A krétakör közepén: K+F és innovációs stratégiai dilemmák Magyarországon 2006-ban. *Magyar Tudomány*, 4. sz.
- Török Á. [2006b]: Stratégiai ágazat stratégia nélkül? A magyar kutatás-fejlesztés teljesítménye és versenyképessége nemzetközi összehasonlításban. Savaria University Press, Szombathely.
- Török Á. [2008]: Tudomány vagy versenyképesség? Tudomány és versenyképesség! *Pénzügyi Szemle*, 53. évf., 4. sz.
- Török Á. – Petz R. [1999]: Kísérlet a K+F-intenzitás és az exportszerkezet közötti összefüggések vizsgálatára a magyar gazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, 46. évf., 3. sz.
- Tunzelmann, N. von [2003]: Historical coevolution of governance and technology in the industrial revolutions. *Structural Change and Economic Dynamics*, Vol. 14., No. 4.
- UNCTAD [2004]: The offshoring of corporate service functions: The next global shift? In: World Investment Report. UNCTAD, Geneva, 147–180. o.
- UNCTAD [2011]: Non-equity modes of international production and development. In: World Investment Report. UNCTAD, Geneva, 123–164. o.
- UNCTAD [2013]: Global value chains: Investment and trade for development. In: World Investment Report. UNCTAD, Geneva, 121–202. o.
- Valeyre A. – Lorenz E. – Cartron D. – Csizmadia P. – Gollac M. – Illésy M. – Makó Cs. [2009]: Munkaszervezeti modellek Európában és az emberierőforrás-gazdálkodás néhány jellemzője – Kísérlet a munkaszervezetek nemzetközi paradigmaterképének elkészítésére. I. rész. *Vezetéstudomány*, 40. évf., 10. sz.
- Vandermerwe, S. – Rada, J. [1988]: Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, Vol. 6., No. 4.
- Wang, Q. – Tunzelmann, N. von [2000]: Complexity and the functions of the firm: breadth and depth. *Research Policy*, Vol. 29., No. 7–8.
- Webster, E. – Jensen, P. H. [2006]: Investment in Intangible Capital: An Enterprise Perspective. *Economic Record*, Vol. 82., No. 256.
- WEF [2013]: Enabling trade: Valuing growth opportunities. World Economic Forum, Geneva.
- Welfens, P. J. J. – Borbély, D. [2009]: Structural Change Innovation and Growth in the Single EU Market. In: Welfens, P. J. J. – Addison, J. T. (eds.): Innovation, Employment and Growth Policy Issues in the EU and the US. Springer, Berlin, Heidelberg, 1–40. o.
- Wernerfelt, B. [1984]: A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5., No. 2.
- White, R. E. – Poynter, T. A. [1984]: Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. *Business Quarterly*, Vol. 49., No. 2.

- Whittaker, D. H. – Zhu, T. – Sturgeon, T. – Tsai, M. H. – Okita, T. [2010]: Compressed Development. *Studies in Comparative International Development*, Vol. 45., No. 4.
- Williamson, O. [1985]: *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press, New York.
- Winter, J. [2010]: Upgrading of TNC subsidiaries: the case of the Polish automotive industry. *International Journal of Automotive Technology and Management*, Vol. 10., No. 2–3.
- World Bank [1993]: *The East Asian Miracle: economic growth and public policy*. Oxford University Press, New York.
- World Bank [2012]: *China 2030: Building a Modern, Harmonious and Creative High-Income Society*. The World Bank, Washington, D.C.
- WTO [2011]: Trade Patterns and Global Value Chains in East Asia. From trade in goods to trade in tasks. WTO, IDE – Jetro. Letölthető: [http://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/stat\\_tradepat\\_globvalchains\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/stat_tradepat_globvalchains_e.pdf).
- Yamin, M. – Sinkovics, R. R. [2007]: ICT and MNE reorganisation: the paradox of control. *Critical Perspectives on International Business*, Vol. 3., No. 4.
- Yang, C. [2013]: From Strategic Coupling to Recoupling and Decoupling: Restructuring Global Production Networks and Regional Evolution in China. *European Planning Studies*, Vol. 21., No. 7.
- Yeats, A. [1997]: Just How Big Is Global Production Sharing? World Bank Policy Research Paper, No. 1871. Washington, D.C.
- Yin, R. K. [2003]: *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd edition. Sage Publications, International Educational and Professional Publisher, Thousand Oaks, London, New York.
- Young, S. – Tavares, A. T. [2004]: Centralization and autonomy: back to the future. *International Business Review*, Vol. 13., No. 2.
- Zoltayné Paprika Z. – Szántó R. [2011]: Menedzsmenképességek és döntéshozatali közelítésmódok longitudinális elemzése a versenyképesség-kutatások alapján. *Vezetéstudomány*, 42. évf., 1. sz., különszám.
- Zott, C. – Amit, R. – Massa, L. [2011]: The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, Vol. 37., No. 4.



# Ábrák jegyzéke

1. *ábra.* A hozzáadott érték és a kibocsátás aránya néhány OECD-ország feldolgozó-iparában 26
2. *ábra.* A mosolygörbe gazdaságtana 76
3. *ábra.* A mosolygörbe valódi alakja: ferde száj 77
4. *ábra.* A funkcionális feljebb lépés hatása a teljes profitból való részesedésre 107
5. *ábra.* A cserearányok alakulása néhány fejlődő-felzárkózó országban 114
6. *ábra.* A cserearányok alakulása a visegrádi országokban és Romániában 115
7. *ábra.* A vásárolt tudásalapú üzleti szolgáltatások értéke a járműiparban és az elektronikai és optikai eszközök gyártása iparágban Magyarországon 2000–2014 között 139

# Táblázatok jegyzéke

- 1. táblázat. A szervezeti/lokációs mátrix: a vállalat határaival kapcsolatos döntések 29
- 2. táblázat. Az importált, továbbfeldolgozott és újraexportált köztes feldolgozóipari termékek aránya az összes importált köztes terméken belül (IReE), és az export külföldi hozzáadottérték-aránya (FVA) 2011-ben 56
- 3. táblázat. Az export hazai hozzáadottérték-aránya a járműiparban 57
- 4. táblázat. A feljebb lépés közelítő változói és a jövedelmezőség alakulása 2008–2013 között 81
- 5. táblázat. A feljebb lépés hatása a modell egyes szereplőinek teljesítménymutatóira 111
- 5a. táblázat. A feljebb lépést megelőző állapot 111
- 5b. táblázat. A feljebb lépést követő állapot: 1. forgatókönyv 111
- 5c. táblázat. A feljebb lépést követő állapot: 2. forgatókönyv 111
- 6a. táblázat. Az immateriális beruházások részesedése a K+F-beruházásokból és néhány egyéb járműipari mutató 2011-ben 122
- 6b. táblázat. Az immateriális beruházások részesedése a K+F-beruházásokból és néhány egyéb mutató az elektronikai és optikai eszközök gyártása iparágban 2011-ben 122
- 7. táblázat. A mintába került cégek mutatói 132